

Trabajo Final

# **Un Plan de Negocios Integral en Vinos y Enoturismo de Alta Gama basado en Tupungato Winelands**

**Director:**

Dra. María Jimena Estrella Orrego

**Co-Directores:**

Ing. David Martin

Dra. Natalia Carrillo

**Alumno:**

[Maximiliano Hernández Toso](#)

**Programa Master en Viticultura y Enología  
Facultad de Ciencias Agrarias**

**Mayo de 2025**



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO

# INDICE

## ❖ **Capítulo I: Introducción**

- Marco del Proyecto
- Contenido
- Hipótesis
- Fuentes
- Uso de la Inteligencia Artificial en la Producción del Documento

## ❖ **Capítulo II: Análisis de la Oportunidad de Negocios**

- Mercados
- Precios, Segmentos y Consumidores
- Tendencias
- Digitalización
- La Digitalización y la Fragmentación de la Industria Vitivinícola Premium
- El impacto de la Inteligencia Artificial en la Industria Vitivinícola
- Enoturismo
- Sustentabilidad
- Análisis de Casos

## ❖ **Capítulo III: Diseño de la Propuesta de Valor**

- Propuesta de Vinos de Alta Gama
- Propuesta de Enoturismo Experiencial
- Sustentabilidad como Eje Transversal
- Marketing Digital como Motor de Atracción
- Go-to-Market: Lineamientos Principales

## ❖ **Capítulo IV: Diseño del Sistema de Negocios**

- Requerimientos Estratégicos
- Diseño del Sistema Gerencial Digital
- Diseño del Viñedo Propio y del Sistema de Abastecimiento de Uva
- Sistema de Producción Orgánica Certificada
- Diseño de la Bodega
- Diseño de la Infraestructura de Enoturismo
- Diseño del Equipo de Gestión del Proyecto

## ❖ **Capítulo V: Evaluación Económica del Proyecto**

- Pronóstico de Ventas
- Inversiones en Activo Fijo y Capital de Trabajo
- Pronóstico de Costos Operativos
- Estado de Resultados por Línea de Negocio y Agregado
- Costo del Capital
- Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Rentabilidad
- Análisis de Escenarios y Estrategia de Mitigación del Riesgo
- Mensaje para Inversores

# **1. INTRODUCCION**

Este trabajo, desarrollado como proyecto final de la Maestría en Vitivinicultura y Enoturismo de la Facultad de Ciencias Agrarias de la Universidad Nacional de Cuyo, se centra en la formulación y evaluación económica de una iniciativa innovadora dentro del sector vitivinícola y enoturístico. Con un enfoque integral, aplica conocimientos y herramientas adquiridos a lo largo de la maestría. El estudio aborda un caso real y abarcativo, desde la detección de oportunidades hasta su análisis económico, en un contexto desafiante tanto a nivel nacional como internacional para la industria del vino. Asimismo, busca aportar al desarrollo de modelos sustentables para PyMEs, con un enfoque distintivo en comercialización digital, aún incipiente en el escenario vitivinícola argentino.

## **1.1. MARCO DEL PROYECTO**

La propuesta contempla la planificación y análisis económico de un proyecto que articula todas las áreas temáticas abordadas en la Maestría en Vitivinicultura y Enología. Cubre desde la exploración de oportunidades de negocio hasta el diseño de una propuesta de valor y un sistema productivo, incluyendo una evaluación económica detallada. Se consideran aspectos clave como la viticultura, la enología, el enoturismo y la gestión. Frente a la complejidad del mercado global del vino y las condiciones locales, el objetivo es ofrecer soluciones innovadoras con foco en la sustentabilidad. La motivación principal reside en fomentar modelos de negocio viables para PyMEs que aspiren a competir en escenarios internacionales.

## **1.2. CONTENIDO**

El proyecto se estructura en torno al análisis de una oportunidad de mercado vinculada al vino y el enoturismo, incorporando la evaluación de mercados, la identificación de nichos específicos y el desarrollo de una propuesta de valor diferenciada. Esta propuesta busca atraer al cliente objetivo mediante una oferta integrada de vino premium, experiencias turísticas auténticas y una política de sustentabilidad alineada con las demandas actuales del consumidor global.

Se diseña un sistema gerencial digital orientado a optimizar la operación y garantizar la trazabilidad y eficiencia en los procesos, mediante la incorporación de herramientas tecnológicas avanzadas.

Para dar soporte a esta propuesta, se proyecta un sistema productivo compuesto por tres componentes clave. El primero es el sistema vitícola, que se apoya en el análisis de suelos y clima, la selección de variedades apropiadas, la definición de sistemas de conducción y riego, y la implementación de programas de manejo y sanidad. El segundo componente es el sistema enológico, que contempla el abastecimiento de materia prima, el diseño funcional de la bodega, la adopción de tecnologías específicas, y la planificación de los procesos de elaboración, crianza, embotellado y logística. El tercer componente es el sistema enoturístico, enfocado en la

conceptualización y ejecución de experiencias memorables, alineadas con el perfil del visitante objetivo.

Finalmente, se lleva a cabo una evaluación económica integral que incluye proyecciones de ventas, análisis de inversión y estructura de costos, estimación de rentabilidad, evaluación de riesgos, fuentes de financiamiento y criterios para la puesta en marcha del modelo propuesto.

### **1.3. HIPÓTESIS**

El proyecto identifica una oportunidad real para vinos premium en mercados externos y canales digitales, mientras que el enoturismo receptivo en el Valle de Uco experimenta un crecimiento sostenido, generando sinergias entre ambos negocios. La creciente demanda de vinos de alta gama a través de plataformas de venta directa en mercados clave, junto con la necesidad de ampliar la infraestructura turística en la región, posicionan a Winelands como un activo estratégico en este ecosistema.

La ubicación privilegiada en Gualtallary garantiza la calidad enológica de las uvas, y la combinación de una escala pequeña con prácticas agronómicas y enológicas de alto estándar constituye una ventaja competitiva clara. A este enfoque se suma un elemento diferenciador clave: la incorporación temprana de tecnologías digitales y herramientas de inteligencia artificial, tanto en el comercio como en el marketing. Estas herramientas permitirán a una pyme vitivinícola operar con niveles de personalización, eficiencia comercial y conocimiento del cliente que hasta hace poco eran exclusivos de grandes empresas.

Hoy, las tecnologías más avanzadas de IA generativa, automatización de marketing y personalización a escala están siendo utilizadas casi exclusivamente por las big tech globales (Amazon, Google, Microsoft, Meta, Apple, Alibaba) y por early adopters de sectores como el retail digital masivo, los marketplaces globales y las fintechs o empresas de servicios financieros, que han liderado la integración de IA en la relación con sus usuarios. Este proyecto parte de la convicción de que dichas tecnologías, en proceso de rápida democratización, pronto estarán al alcance de pymes vitivinícolas, permitiendo construir propuestas comerciales más ágiles, directas y adaptadas al nuevo consumidor digital global.

El modelo propuesto se apoya en la posibilidad de construir una relación directa y sostenida con el consumidor final, tanto a través del enoturismo como mediante canales digitales potenciados por IA (automatización de campañas, recomendaciones personalizadas, trazabilidad inteligente, análisis predictivo). Esto no solo maximiza márgenes, sino que también permite adaptar la oferta a la evolución de la demanda en tiempo real.

Finalmente, el modelo es económicamente viable y puede implementarse con éxito al estar alineado con las capacidades productivas, tecnológicas y humanas disponibles, aprovechando la tendencia global hacia experiencias premium, personalizadas y conectadas.

#### **1.4. FUENTES**

El análisis de la oportunidad de negocios se apoya en estudios sobre el mercado global de vinos finos, el crecimiento de los canales digitales y el desarrollo del enoturismo en el Valle de Uco. La propuesta de valor se construye a partir de los conocimientos adquiridos en los cursos de marketing, enoturismo y sustentabilidad de la maestría, complementados con ejercicios de benchmarking de vinos premium y experiencias turísticas comparables. El diseño del sistema productivo se basa en el estudio de suelos, prácticas vitícolas, manejo de riego y sanidad, incorporación de tecnología enológica, innovación aplicada y revisión de casos internacionales relevantes. Finalmente, la evaluación económica se realiza a partir de los contenidos del curso de formulación y evaluación de proyectos, integrando además criterios técnicos y financieros propios de la práctica profesional.

Dado el carácter eminentemente práctico de este trabajo, no se recurre de forma significativa a publicaciones académicas adicionales a las abordadas en el marco de la maestría, y por lo tanto no se incluyen citas académicas específicas.

Este enfoque integral permite desarrollar un proyecto innovador y sustentable, con potencial para posicionarse como un modelo replicable dentro de la industria vitivinícola y enoturística argentina.

#### **1.5. USO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE DOCUMENTO**

Como es ampliamente reconocido, el estado actual de la inteligencia artificial —incluyendo modelos de lenguaje avanzados como ChatGPT 4o— no reemplaza el conocimiento experto necesario para desarrollar un plan de negocios riguroso en sectores tan complejos y específicos como el del vino de alta gama. La comprensión profunda de las finanzas del negocio vitivinícola, el enoturismo, la transformación digital, la sostenibilidad, la viticultura y la enología de calidad requiere experiencia humana consolidada y criterio estratégico que hoy la IA no puede replicar.

Sin embargo, la inteligencia artificial puede ofrecer un valor complementario en la redacción de textos, especialmente a partir de premisas claras, datos concretos y análisis previos definidos por el autor. Para ello se utilizó ChatGPT 4o como asistente de redacción, mediante técnicas de prompt engineering que permitieron generar párrafos con precisión, claridad y coherencia, sin delegar el contenido conceptual ni las decisiones clave del proyecto.

## **2. ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS**

En el competitivo mercado de los vinos premium, identificar oportunidades de negocio requiere un enfoque estratégico que combine análisis detallado y visión innovadora. Este capítulo amplía la mirada sobre seis dimensiones clave —mercados, precios, tendencias, digitalización, enoturismo y sustentabilidad— y agrega una séptima dimensión emergente: el impacto de la inteligencia artificial. En conjunto, estos factores permiten diseñar una oferta diferenciada y competitiva, capaz de adaptarse a un entorno cambiante y fragmentado.

El análisis comienza por comprender los mercados y los consumidores objetivo, ya que son ellos quienes definen el potencial y el enfoque de cualquier propuesta comercial. A partir de allí, se profundiza en el rol de la estrategia de precios, fundamental para posicionar productos y experiencias premium en contextos locales e internacionales. Las tendencias emergentes se exploran como oportunidades para conectar con nuevas audiencias, anticipar demandas futuras y redefinir la propuesta de valor.

La digitalización, por su parte, se examina como un facilitador para escalar el alcance comercial, optimizar la operación y fortalecer el vínculo con los consumidores. En este contexto, se analiza también su impacto en la fragmentación del segmento premium de la industria vitivinícola, donde la desintermediación, la personalización y el acceso directo han permitido el surgimiento de micro-marcas y nuevas dinámicas competitivas.

En continuidad con este enfoque, se incorpora una mirada estratégica sobre la inteligencia artificial, que representa la próxima ola de disrupción estructural. Más allá de sus usos en el viñedo y en la bodega, su verdadero potencial en esta etapa está en transformar los modelos comerciales y de marketing digital, reduciendo barreras, multiplicando el alcance y generando propuestas personalizadas a escala.

El enoturismo se presenta como una vía complementaria para diversificar ingresos, generar experiencias memorables y consolidar la identidad de marca. Finalmente, la sustentabilidad se analiza como un elemento transversal que refuerza la autenticidad, la reputación y la alineación con los valores del consumidor moderno.

Hacia el final del capítulo, se incluirán tres casos relevantes que permitirán extraer lecciones concretas en el desarrollo y posicionamiento de proyectos de vinos premium y experiencias enoturísticas, ofreciendo estrategias clave aplicables a contextos similares.

### **2.1. MERCADOS**

El documento de Bodegas de Argentina "Contexto Internacional: Mercados y Competidores en un Escenario Disruptivo" analiza los cambios significativos en el consumo y comercio mundial de vino entre 2019 y 2022, impulsados por la pandemia y la transformación de los mercados globales.

Durante este período, el consumo global de vino disminuyó en 500 millones de litros (-2,1%), destacándose caídas significativas en China (-620 millones de litros) y Canadá (-50 millones de litros), mientras que países como Sudáfrica (+70 millones de litros), Brasil (+67 millones de litros) y Portugal (+60 millones de litros) experimentaron crecimientos. A pesar de esta disminución en volumen, el valor del comercio mundial aumentó USD 4,182 millones (+11%), mostrando un cambio hacia productos de mayor valor agregado. Este crecimiento fue liderado por mercados como Estados Unidos (+USD 1,223 millones, +19%) y Reino Unido (+USD 640 millones, +14%), mientras que mercados como China y Rusia registraron caídas significativas.

En términos de exportaciones, Francia (+USD 1,979 millones) e Italia (+USD 1,089 millones) lideraron los incrementos, reflejando su capacidad para capitalizar los mercados de mayor valor, mientras que Australia experimentó una fuerte contracción (-USD 575 millones). Por otro lado, el volumen del comercio global cayó 893 millones de litros (-8%), evidenciando una preferencia por calidad sobre cantidad. En este contexto, mercados clave presentan dinámicas diversas: Estados Unidos mostró un crecimiento tanto en valor como en volumen de importaciones, con un aumento en la participación de vinos espumantes y a granel, y un leve crecimiento en vinos orgánicos. Reino Unido, en cambio, experimentó una disminución en el volumen de consumo e importaciones, pero con un incremento en los precios promedio, destacando el crecimiento de los espumantes como categoría clave. China, por su parte, enfrentó una reducción marcada en consumo e importaciones, con una creciente participación de vinos tintos y graneles. Finalmente, Brasil destacó por su crecimiento en consumo e importaciones, especialmente de vinos tintos, aunque con precios promedio decrecientes.

Este escenario disruptivo revela la necesidad de adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado, priorizando estrategias que capitalicen las oportunidades en mercados emergentes y consoliden la presencia en mercados maduros como Estados Unidos. La diversificación de la oferta, el enfoque en calidad y la capacidad de responder a las preferencias locales, como los espumantes y vinos orgánicos, son claves para competir en este nuevo entorno global.

El mercado global del vino ha experimentado fluctuaciones en los últimos años, con una notable caída en el consumo en ciertos segmentos, particularmente en los vinos de bajo precio. Esta tendencia se ha observado en mercados clave como EE.UU., Brasil y Argentina. Sin embargo, el segmento de vinos premium y de alto precio sigue mostrando resiliencia y crecimiento en varios de estos mercados.

#### **Estados Unidos:**

Estados Unidos continúa siendo el mercado más relevante y sofisticado del mundo para los vinos premium, con un valor total que supera los USD 107.000 millones y una estructura altamente desarrollada de más de 11.600 bodegas activas (BMO Wine Market Report, 2024). Aunque el volumen total de ventas ha mostrado una contracción tras el pico de la pandemia —descendiendo de 445 millones de cajas en 2021 a 377 millones en 2023— el gasto del consumidor en vino ha

seguido creciendo, especialmente en el segmento de mayor valor. Las ventas de vinos de más de USD 10 por botella en supermercados alcanzaron los USD 4.800 millones en 2023, lo que representa un 34% más que en 2019, mientras que los vinos de menos de USD 10 han caído más del 22% en volumen desde 2014, lo que evidencia una clara tendencia hacia la premiumización del consumo. Este cambio está siendo liderado por consumidores más diversos, con mayor nivel educativo e ingresos: el 30% de los consumidores compra vinos de más de USD 20 al menos una vez al mes, y el 53% de los bebedores de vino supera los USD 100.000 de ingreso anual. Además, el 61% del consumo actual corresponde a Millennials, Gen Z y Gen X, generaciones que valoran atributos como la sostenibilidad, la autenticidad y las experiencias personalizadas.

Este nuevo consumidor impulsa también cambios en los canales de comercialización. El canal directo al consumidor (DTC), que incluye clubes de vino, e-commerce y ventas en salas de degustación, ha cobrado un rol central, especialmente para bodegas pequeñas y medianas: el 74% de las bodegas que crecieron en 2023 lo hicieron a través del DTC, y muchas proyectan seguir aumentando este canal. Cerca del 40% de las bodegas pequeñas (entre 1.000 y 5.000 cajas) espera crecer más del 10% anual en los próximos cinco años, apalancadas muchas veces en precios promedios por botella superiores a los USD 50. Este entorno plantea oportunidades claras para vinos argentinos de alta gama, especialmente aquellos con una propuesta clara de origen, sostenibilidad y conexión directa con el consumidor. También se destacan áreas de innovación que están ganando tracción, como vinos espumantes, vinos naturales, envases alternativos y etiquetas dirigidas a consumidores más jóvenes y conscientes.

Sin embargo, el acceso al mercado estadounidense presenta desafíos relevantes para los exportadores argentinos. Entre ellos se destacan la competencia de productores locales y de países con acuerdos comerciales preferenciales (Chile, Australia, Sudáfrica), la consolidación del canal de distribución tradicional en manos de grandes jugadores, y los aranceles de importación que enfrenta Argentina, los más altos entre los principales exportadores (19,8 centavos de dólar por litro para vinos fraccionados y espumantes), lo cual reduce su competitividad (Fuente: Bodegas de Argentina, 2024). Además, Argentina ha perdido participación de mercado: las exportaciones hacia EE.UU. cayeron de 7,2 millones de cajas en 2013 a 5 millones en 2024, afectadas por la falta de inversión en marketing, problemas de posicionamiento y un deterioro en la competitividad relativa.

No obstante, el mercado premium sigue mostrando un enorme potencial para los vinos argentinos, especialmente en estados con consumo creciente y menor saturación competitiva. La clave estará en desarrollar una estrategia de entrada que combine identidad de origen, alianzas con importadores especializados, fuerte presencia digital, atención al canal DTC y una narrativa de marca coherente con las tendencias de sostenibilidad y experiencia. En síntesis, si bien Estados Unidos ha dejado de ser un destino de volumen para Argentina, continúa siendo el mercado más estratégico para posicionar vinos de alta gama. El contexto actual exige una gestión exportadora profesional,

adaptable e innovadora, capaz de leer correctamente la evolución del consumidor y de construir valor de manera sostenida en el tiempo.

#### **Brasil:**

En Brasil, el mercado del vino atraviesa una etapa de reajuste tras el boom de consumo registrado durante la pandemia, con una desaceleración reciente en los segmentos de bajo precio debido al impacto de la inflación y a la pérdida de poder adquisitivo de la clase media. No obstante, el país mantiene fundamentos macroeconómicos positivos (PIB proyectado de 2,5–3% para 2024 y bajo desempleo), lo que sostiene el atractivo del mercado para productos de mayor valor. En este contexto, los vinos importados —especialmente los de gama media y premium— han mostrado una notable resiliencia, impulsados por una demanda sostenida de consumidores con mayor poder adquisitivo. Según la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV) y las Jornadas Estratégicas 2024 de Wines of Argentina, Brasil continúa siendo el segundo destino en valor para el vino argentino, con un crecimiento en las importaciones de etiquetas de alta gama. El mercado se caracteriza por una gran diversidad regional: mientras el sur y sudeste concentran el mayor consumo per cápita y fuerte competencia local, el noreste y el centro-oeste presentan oportunidades para propuestas diferenciadas, especialmente en espumantes, blancos y rosados, categorías en crecimiento sostenido (IWSR Wine Landscapes 2024). Además, el canal digital ha ganado relevancia como herramienta clave para posicionar marcas premium, llegar a nuevos consumidores y generar fidelización, en un contexto donde la presencia física no siempre es suficiente. El consumidor brasileño, cada vez más digital y abierto a descubrir nuevas etiquetas online, representa una oportunidad concreta para estrategias de e-commerce, redes sociales y ventas directas, especialmente apalancadas en el reconocimiento de la variedad Malbec como emblema del vino argentino. El éxito en este mercado dependerá de entender su fragmentación, trabajar con importadores regionales y ejecutar una estrategia comercial omnicanal, con fuerte presencia digital y conexión directa con el consumidor final.

#### **Argentina:**

En Argentina, el consumo de vino ha experimentado una disminución significativa en los últimos años, influenciado por factores económicos como la recesión y la inflación. Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura, en 2023 el consumo per cápita alcanzó un mínimo histórico de 16,7 litros, representando una caída del 7% respecto al año anterior. Esta contracción afectó principalmente al segmento de vinos de bajo precio, ya que los consumidores optaron por alternativas más económicas o redujeron su consumo de bebidas alcohólicas.

A pesar de este contexto, el mercado de vinos premium ha mostrado una notable estabilidad. Los consumidores que valoran la calidad y exclusividad en sus elecciones de vino no han reducido significativamente su consumo. Además, el enoturismo y la venta directa en bodegas han contribuido a mantener la demanda de vinos de alta gama en el mercado local. En 2023, Mendoza

recibió 3.800.000 visitantes, consolidándose como un destino clave para el turismo del vino. Este flujo turístico no solo impulsa la economía regional, sino que también fortalece la conexión entre los consumidores y las bodegas, promoviendo la fidelización y el reconocimiento de marca.

En este escenario, un proyecto de vinos premium y enoturismo en Argentina tiene la oportunidad de capitalizar estas tendencias. Al enfocarse en la producción de vinos de alta calidad y ofrecer experiencias enoturísticas auténticas, se puede atraer a un segmento de consumidores dispuesto a invertir en productos y vivencias exclusivas. La combinación de una oferta enológica premium con un enoturismo bien desarrollado puede ser una estrategia efectiva para capturar y fidelizar clientes en el mercado actual.

### **Conclusión del Análisis de los Mercados:**

A pesar de las caídas en el consumo general de vino en mercados clave como EE.UU., Brasil y Argentina, el segmento de vinos de alto precio sigue mostrando salud y crecimiento. Esto se debe a un cambio en las preferencias del consumidor hacia productos de mayor calidad y valor percibido. Para un plan de negocios de exportación de vinos premium de Argentina, estos datos sugieren que enfocar la estrategia en el segmento premium es una decisión acertada, capitalizando en la estabilidad y el crecimiento de este mercado específico.

## **2.2. PRECIOS, SEGMENTOS Y CONSUMIDORES**

El mercado de consumo de vino es grande y diverso, con una amplia gama de precios que refleja las preferencias y hábitos de consumo de diferentes segmentos de la población. A continuación se presenta un análisis por segmento de precio, basado en las tendencias más recientes.

### **Vinos de Precio Bajo (menos de \$10 por botella):**

- **Demografía:** Este segmento atrae principalmente a consumidores jóvenes y aquellos con un presupuesto limitado. También es popular entre consumidores que buscan vinos de uso diario.
- **Tendencias de Consumo:** Los vinos en este rango de precio suelen ser comprados en grandes cantidades para eventos o consumo casual en casa. Las marcas suelen enfocarse en vinos fáciles de beber y accesibles en cuanto a sabor.
- **Mercado:** Este segmento representa una parte significativa del volumen total de vino vendido, aunque genera menores márgenes de ganancia.

### **Vinos de Precio Medio (\$10 - \$20 por botella):**

- **Demografía:** Consumidores de clase media, incluidos profesionales jóvenes y familias, constituyen el principal mercado para este segmento. También es común entre consumidores que buscan una mejor relación calidad-precio.

- **Tendencias de Consumo:** Este rango de precio está asociado con vinos de mejor calidad y diversidad en estilos y variedades. Es un segmento en crecimiento, especialmente entre los Millennials y la Generación Z.
- **Mercado:** Es uno de los segmentos más dinámicos del mercado, con marcas que invierten en marketing para destacar la relación calidad-precio y la autenticidad del producto.

#### **Vinos de Precio Premium (\$20 - \$50 por botella):**

- **Demografía:** Consumidores de mayores ingresos, incluidos entusiastas del vino y conocedores, suelen preferir este segmento. También es popular entre aquellos que compran vino para ocasiones especiales.
- **Tendencias de Consumo:** Estos vinos suelen tener denominaciones de origen controladas, métodos de producción tradicionales y un enfoque en la calidad y el terroir. Los consumidores en este segmento son más conscientes del origen y las características del vino.
- **Mercado:** Aunque representa un menor volumen en comparación con los segmentos de precio bajo y medio, genera márgenes significativamente más altos y es clave para las bodegas que buscan posicionarse en el mercado premium.

#### **Vinos de Precio de Lujo (\$50 en adelante por botella):**

- **Demografía:** Este segmento está dominado por coleccionistas, entusiastas de alto poder adquisitivo, y consumidores que buscan vinos icónicos o raros.
- **Tendencias de Consumo:** El consumo en este segmento es impulsado por la exclusividad, la historia del vino, y su potencial de envejecimiento. Los consumidores suelen estar bien informados y buscan vinos de bodegas reconocidas mundialmente.
- **Mercado:** Este es el segmento con mayor crecimiento en términos de valor, especialmente impulsado por la demanda de vinos finos de regiones como Napa Valley, Borgoña, y Burdeos.

En conclusión, para un emprendimiento de volumen pequeño, la estrategia de precios debe enfocarse en vinos premium (USD 20-50) y de lujo (más de USD 50) para maximizar los márgenes de ganancia y aprovechar el atractivo de un mercado orientado a la calidad y la exclusividad. Este enfoque permite capitalizar la ventaja de una escala limitada, posicionando los vinos como productos de alta gama que reflejan el terroir, métodos tradicionales de producción y un enfoque en la sostenibilidad. Al dirigirse a un público con mayor poder adquisitivo y exigente, se puede generar valor agregado mediante narrativas sólidas sobre la historia de la bodega y la autenticidad del vino. Esta estrategia no solo incrementa la rentabilidad, sino que también establece una percepción de exclusividad y prestigio, clave para competir eficazmente en un segmento de mercado selectivo.

### **2.3. TENDENCIAS**

Las tendencias de consumo emergentes juegan un papel crucial en la definición del producto y su promoción. Los consumidores modernos valoran cada vez más opciones sostenibles, auténticas y

con una narrativa que conecte emocionalmente. Este aspecto se puede aprovechar mediante estrategias de storytelling que resalten la historia detrás del vino, el terroir y las prácticas de producción únicas. El lujo experiencial también es una tendencia clave, donde los consumidores buscan vivencias memorables más allá del simple producto. Estas tendencias deben integrarse en una estrategia omnicanal, combinando presencia física y digital para capturar diferentes segmentos de mercado.

La presentación Wine to 2030 preparada por Lulie Halsted para Wines of Argentina ofrece un análisis detallado de las tendencias globales que impactarán la industria del vino hasta 2030, destacando desafíos, oportunidades y estrategias de crecimiento. De ese documento se pueden sintetizar las siguientes tendencias.

Uno de los puntos clave es la disminución en el volumen global de vino. En 2019, el volumen mundial fue de 3.15 mil millones de cajas de 9 litros, y se prevé que baje a 2.69 mil millones en 2023 y 2.53 mil millones en 2028. Sin embargo, el valor minorista mundial del vino se mantendrá estable en 202 mil millones de dólares de 2023 a 2028, lo que indica una tendencia hacia la premiumización y un enfoque en productos de mayor precio en lugar de un crecimiento basado en volumen.

El crecimiento del mercado de bebidas alcohólicas (TBA, por sus siglas en inglés) estará impulsado por mercados emergentes como India y Estados Unidos, que sumarán 15 mil millones de dólares al mercado para 2028. Otros mercados emergentes como Brasil, China, México, Sudáfrica y España también serán contribuyentes importantes, con un aporte conjunto de 17 mil millones de dólares.

La industria del vino aún enfrenta el impacto de la sobrecarga de inventario post-pandemia, que ha provocado un crecimiento plano del 0.4% en volumen y valor de TBA en 2024. Se espera una recuperación a partir de 2025. Esto sugiere que el año 2024 fue un año de estabilización.

El mercado mundial de vino está alcanzando un equilibrio entre producción y consumo decrecientes. Entre 2022 y 2023, el volumen de TBA cayó un 1%, pero su valor aumentó un 3%, confirmando la tendencia hacia la premiumización. Las categorías de vino premium, como el rosado, están resistiendo el declive general. En mercados clave como EE.UU., Reino Unido y Australia, las marcas premium de rosé están experimentando crecimiento, incluso cuando otras categorías como los vinos tintos y blancos están en declive.

Una tendencia importante es el creciente número de abstemios, especialmente en mercados con alto consumo de vino. Por ejemplo, el 30% de los adultos en EE.UU. y el 29% en India son abstemios, y en Japón la tasa es del 44%. Esta tendencia es más notable entre la Generación Z (18-24 años), con tasas de abstención significativamente más altas que en generaciones anteriores. Un ejemplo concreto de esta evolución cultural es el crecimiento del movimiento Dry January, impulsado por la organización benéfica británica Alcohol Change UK, que promueve dejar de consumir alcohol durante el mes de enero. Desde su creación en 2013, la iniciativa ha ganado tracción global, con más

de 130.000 personas registradas oficialmente en Reino Unido en 2023, y millones más participando informalmente en países como EE.UU., Canadá, Alemania y Australia. Su expansión refleja una nueva conciencia sobre la salud, el bienestar y el control del consumo, especialmente entre jóvenes adultos urbanos y conectados digitalmente, y refuerza la necesidad de que las bodegas adapten su propuesta frente a un consumidor más moderado, informado y selectivo.

Justamente la moderación del consumo de alcohol es otra tendencia clave. Los consumidores están bebiendo con menor frecuencia, en menores volúmenes e intensidad. Este cambio es impulsado por factores como la salud, el bienestar, las presiones económicas y los cambios en los hábitos sociales post-COVID.

El documento destaca que, para asegurar un crecimiento rentable y sostenible hacia 2030, las bodegas deben orientarse hacia el mercado, no solo hacia el producto. Las empresas exitosas en la industria del vino monitorean continuamente las tendencias del mercado, invierten en la comprensión de los consumidores y ajustan su producción y estrategias de marketing en consecuencia. Las bodegas que educan a los consumidores, recopilan regularmente retroalimentación y fomentan la comunicación entre departamentos son las que más probabilidades tienen de tener éxito.

Sin embargo, existen barreras importantes para la orientación al mercado en la industria del vino. Muchas bodegas evitan realizar investigaciones, argumentando que son demasiado caras o consumen mucho tiempo. Otros confían demasiado en la opinión profesional, asumiendo que los consumidores no saben lo que quieren.

Las motivaciones detrás del consumo de vino están cambiando. Tradicionalmente, el vino ha sido visto como un símbolo social, una recompensa o un marcador de estatus. Sin embargo, a medida que los consumidores se vuelven más conscientes de su salud y enfrentan presiones económicas, estas motivaciones se están redefiniendo. Las empresas deben centrarse en ofrecer experiencias de vino que se alineen con las necesidades emocionales y sociales de los consumidores.

Varios factores clave seguirán moldeando la industria hasta 2030, como el envejecimiento de la población en mercados clave, la diversidad en los hogares, la creciente demanda de productos sostenibles y la importancia de las redes sociales para influir en las decisiones de consumo. También se observa una difuminación de las fronteras entre el vino y otras categorías de bebidas, como los spritzers de vino y las opciones de bajo alcohol.

Por ejemplo, los vinos producidos de manera sostenible, así como aquellos con certificaciones orgánicas o naturales, verán un fuerte crecimiento, especialmente en mercados como EE.UU., Reino Unido, Canadá y Australia, donde los consumidores priorizan cada vez más las marcas que se alinean con causas ambientales y sociales.

De cara a 2030, se proyecta que:

- Los volúmenes de vino seguirán disminuyendo, especialmente en los puntos de precio más bajos.
- El consumo de alcohol continuará reduciéndose, con un crecimiento limitado en el segmento de vinos sin alcohol o con bajo contenido alcohólico.
- La tendencia de "menos pero mejor" dominará, con consumidores que optan por menos vino, pero de mayor calidad.
- Las generaciones más mayores representarán una mayor proporción de bebedores regulares de vino, mientras que los más jóvenes podrían preferir bebidas alternativas.
- Los vinos blancos, rosados y espumosos crecerán a un ritmo más rápido que los vinos tintos.
- Las marcas que puedan mantener una identidad consistente y distintiva capturarán una mayor cuota de mercado.

Para tener éxito en el cambiante panorama global del vino, las bodegas deben priorizar la orientación al mercado, invertir en el conocimiento del consumidor y adaptarse a los patrones de consumo en evolución. Al adoptar la innovación y la sostenibilidad, la industria del vino puede continuar satisfaciendo las demandas de los consumidores mientras responde a tendencias más amplias como la premiumización, la moderación del consumo y la conciencia ambiental. El camino hacia 2030 está lleno de desafíos, pero para las empresas que se adapten estratégicamente, ofrece oportunidades significativas de crecimiento y diferenciación.

## **2.4. DIGITALIZACIÓN**

La digitalización es fundamental para la distribución y la promoción en un mercado premium. Crear un canal directo al consumidor (DTC) a través de una tienda online permite ampliar el alcance y reforzar la relación con el cliente. Esto puede complementarse con la presencia en marketplaces especializados. Las campañas de marketing digital, incluyendo redes sociales, SEO y contenido educativo, son herramientas clave para atraer a consumidores premium. Además, el uso de análisis de datos permite personalizar ofertas y mejorar la fidelización. Diseñar programas de membresía o clubes de vino exclusivos puede ser una estrategia efectiva para capturar la lealtad del cliente y generar ingresos recurrentes.

El canal digital para la comercialización de vinos ha experimentado un crecimiento significativo en la última década, impulsado por varios factores clave.

Los consumidores han adoptado cada vez más el comercio electrónico para sus compras de vino, especialmente impulsados por la conveniencia de recibir productos directamente en sus hogares. Este cambio se ha visto acelerado por la pandemia de COVID-19, que llevó a un aumento masivo en las ventas de vino online.

Las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, son más propensas a comprar vino en línea, confiando en reseñas, recomendaciones y plataformas digitales para descubrir y adquirir nuevos productos.

La presencia en marketplaces especializados como Naked Wines, Vivino, o Wine.com en Estados Unidos, Vinatis en Francia, Decántalo en España, Tannico en Italia, The Wine Collective en Australia, y Evino o Wine.com.br en Brasil representa una oportunidad concreta para acceder a consumidores premium en mercados clave. En paralelo, en América Latina, plataformas generalistas como Mercado Libre —que está expandiendo aceleradamente su unidad de negocios de supermercado— han convertido al vino en una categoría estratégica del comercio electrónico regional. Este canal gana participación especialmente en Argentina, Chile, México y Brasil, donde se consolida como una vía clave para marcas premium que buscan mayor alcance, visibilidad y rotación directa al consumidor.

Muchas bodegas han desarrollado sus propios canales de venta directa al consumidor (DtC), lo que les permite mantener un mayor control sobre su branding y márgenes de ganancia. Este modelo ha sido particularmente exitoso entre bodegas premium y boutiques.

Las bodegas y los marketplaces están utilizando estrategias de marketing digital avanzadas, como el email marketing personalizado, el uso de redes sociales para construir comunidad, y la publicidad segmentada en línea para llegar a sus audiencias objetivo.

Muchas plataformas digitales de vino están invirtiendo en contenido educativo, como videos de cata de vinos, webinars con sommeliers, y experiencias de cata virtuales, que han sido particularmente populares en un entorno donde las experiencias físicas han sido limitadas.

El canal digital para vinos en EE.UU. enfrenta desafíos significativos debido a la compleja red de leyes estatales que regulan la venta y distribución de alcohol. Sin embargo, ha habido un avance en la simplificación de estos procesos, con más estados permitiendo la entrega directa de vino a los consumidores.

Las empresas han mejorado sus capacidades logísticas para garantizar entregas rápidas y seguras. Empresas como FedEx y UPS han ampliado sus servicios de entrega de vino, asegurando que el producto llegue en condiciones óptimas.

El desarrollo del canal digital para vinos en EE.UU. representa una oportunidad clave para las bodegas que buscan expandir su alcance y conectarse con nuevos segmentos de consumidores. La combinación de tecnología avanzada, estrategias de marketing digital personalizadas, y la creciente aceptación del comercio electrónico entre los consumidores, asegura que este canal seguirá siendo una parte vital del mercado del vino en el futuro.

**El Canal de Venta Directa al Consumidor en EEUU:**

El canal de venta directa al consumidor (Direct-to-Consumer, DtC) se ha consolidado como una herramienta clave para las bodegas que buscan fortalecer el vínculo con sus consumidores, construir marca y preservar márgenes altos en un mercado maduro y competitivo como el de Estados Unidos. Si bien en 2024 este canal registró una caída significativa —con un descenso del 10% en volumen (6,4 millones de cajas) y del 5% en valor (USD 3.940 millones)—, continúa representando el 8% del valor total del vino vendido off-premise en ese país (2025 DtC Wine Shipping Report).

En este contexto desafiante, el precio promedio por botella alcanzó un récord histórico de USD 51,20, reflejando la resistencia del segmento premium y la disposición de ciertos consumidores a seguir invirtiendo en calidad. Los vinos de más de USD 80 por botella, aunque representan solo el 16% del volumen, concentran el 47% del valor del canal, lo que confirma que el DtC sigue siendo un canal de alto valor agregado, especialmente atractivo para vinos argentinos de gama alta.

Las bodegas pequeñas y medianas, que se asemejan en escala a muchas bodegas argentinas orientadas a la exportación boutique, representan la mayor parte del volumen y valor del canal. En particular, las bodegas de entre 5.000 y 49.999 cajas aportan el 44% del volumen y el 47% del valor, con un precio promedio de USD 55,45 por botella. Estas cifras confirman que existe una ventana concreta para que productores argentinos con foco en calidad, sostenibilidad y autenticidad desarrollen operaciones de venta directa en EE.UU., ya sea desde plataformas propias o en alianza con operadores locales.

El canal también muestra espacio para innovación varietal: Sauvignon Blanc, por ejemplo, fue una de las pocas categorías con crecimiento en volumen y valor en 2024, lo cual abre oportunidades para diversificar la oferta argentina más allá del Malbec. Asimismo, los estados con mayor volumen de envíos per cápita incluyen regiones de alto poder adquisitivo como Oregón, Colorado y el Distrito de Columbia, que no necesariamente son los destinos tradicionales de importación, lo que permite pensar en estrategias DtC geográficamente focalizadas.

En síntesis, si bien el DtC no es una solución masiva para todo el vino argentino, representa una vía estratégica para proyectos enfocados en la alta gama, que deseen construir marca en Estados Unidos sin depender exclusivamente del sistema tradicional de importadores y distribuidores. Para lograrlo, será clave contar con una propuesta digital coherente, narrativa de origen, control sobre el canal y visión de largo plazo.

### **Apertura del Mercado Digital por Precios por Botella:**

Vinos de Precio Bajo (menos de \$10 por botella): Este segmento constituye la mayoría del volumen de ventas de vino en línea, pero representa una porción más pequeña en términos de valor total debido a los precios más bajos. Aproximadamente el 40-45% del volumen total de vino vendido en línea cae en esta categoría.

Vinos de Precio Medio (\$10 - \$20 por botella): Este segmento es significativo tanto en volumen como en valor, representando alrededor del 30-35% de las ventas totales de vino en línea. Es popular entre consumidores que buscan una buena relación calidad-precio.

Vinos de Precio Premium (\$20 - \$50 por botella): Este segmento está creciendo rápidamente en el canal digital, representando aproximadamente el 15-20% de las ventas en línea. Los consumidores en este segmento son a menudo conocedores del vino o personas que compran para ocasiones especiales.

Vinos de Precio de Lujo (más de \$50 por botella): Aunque representa una pequeña parte del volumen total (aproximadamente 5-10%), este segmento tiene un valor desproporcionadamente alto debido a los precios elevados por botella. Las ventas en este segmento son impulsadas por la exclusividad y la calidad percibida.

## **2.5. LA DIGITALIZACIÓN Y LA FRAGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA PREMIUM**

La industria del vino, tradicionalmente estructurada en torno a lógicas de producción, distribución y consumo de masas, está ingresando en una etapa de transformación estructural impulsada por la digitalización. Esta transición, que se aceleró tras la pandemia, no solo está cambiando la forma en que se comercializan los vinos, sino también las reglas de juego que definían su estructura industrial. El resultado es una creciente fragmentación, que desafía la concentración histórica basada en economías de escala.

En las industrias tradicionales, la economía de escala ha sido la principal fuerza de consolidación. Las grandes bodegas lograban ventajas competitivas acumulando volumen, optimizando costos logísticos y ejerciendo poder de negociación sobre los canales de distribución. Sin embargo, esta ventaja se torna relativa en un contexto digital, donde el acceso a los consumidores se descentraliza y el poder de marca se redefine a partir de la personalización, la narrativa y la autenticidad.

En este nuevo escenario, el canal directo al consumidor (Direct-to-Consumer, o DTC) emerge como una alternativa viable y eficaz, especialmente para pequeñas y medianas bodegas orientadas a la calidad. En Estados Unidos, por ejemplo, este canal representó el 8% del valor total de vino vendido off-premise en 2024, con un precio promedio por botella de USD 51,20 (2025 DtC Wine Shipping Report). Las bodegas de entre 5.000 y 49.999 cajas explicaron el 47% del valor de este canal, consolidándose como actores relevantes sin necesidad de competir en escala.

La digitalización también está erosionando las barreras de entrada al mercado. Plataformas como Vivino, Wine.com, Drizly y redes sociales permiten que productores boutique se conecten con consumidores premium en forma directa, con inversiones controladas en logística y marketing. El storytelling, la sostenibilidad y la experiencia sensorial digital (a través de catas online, videos, etc.) pasan a ser activos tan valiosos como la capacidad de producción.

Este proceso lleva a una fragmentación funcional: cada bodega puede construir su propio ecosistema comercial y comunicacional, sin depender de grandes estructuras comerciales ni del retail tradicional. Esta desintermediación está permitiendo la aparición de micro-marcas con fuerte identidad de terroir, que conectan con nichos de consumidores globales mediante propuestas coherentes, ágiles y personalizadas.

En conexión con el análisis de mercados presentado anteriormente, esta transformación acompaña la reconfiguración del comercio mundial de vinos, donde el volumen total ha caído, pero el valor ha crecido, empujado por una demanda de productos premium con propuesta diferenciada. Como se vio, entre 2019 y 2022 el comercio global perdió 893 millones de litros, pero ganó más de USD 4.000 millones en valor, con Estados Unidos y Reino Unido liderando ese cambio.

La fragmentación también responde a la transformación del consumidor: los nuevos compradores valoran la autenticidad, la sostenibilidad y la experiencia. Más del 60% del consumo actual en EE.UU. está en manos de Millennials, Gen Z y Gen X, generaciones que demandan personalización, transparencia y acceso directo a los productores (BMO Wine Market Report 2024).

Por otra parte, como se analiza en el subcapítulo de "Precios, Segmentos y Consumidores", los vinos premium y de lujo, aunque representan un menor volumen, concentran un valor creciente y son los que mejor se adaptan al canal digital. En 2024, el segmento de vinos de más de USD 80 representó apenas el 16% del volumen DTC, pero explicó el 47% de su valor total (Silicon Valley Bank Wine Report).

Esta reconfiguración no implica la desaparición de los grandes grupos, pero sí una redefinición de su rol, cada vez más basado en la gestión de portafolios diversificados y alianzas con marcas ágiles y con identidad clara. La digitalización permite a los actores emergentes escalar sin perder autenticidad, y a los consumidores, explorar sin intermediarios. Así, la estructura de la industria se volverá inevitablemente más fragmentada, creativa y orientada a nichos.

Para un proyecto de vinos y enoturismo premium en Argentina, esta fragmentación representa una oportunidad: permite competir por diferenciación en lugar de volumen, construir marca con recursos eficientes y llegar directamente a un consumidor global cada vez más receptivo a propuestas personalizadas. La clave estará en integrar la narrativa, la experiencia y la tecnología como pilares de una estrategia comercial que no necesita escala, sino coherencia y enfoque.

## **2.6. EL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LA INDUSTRIA VITIVINÍCOLA**

La inteligencia artificial (IA) está llamada a tener un impacto transformador en la industria vitivinícola global, especialmente en el segmento premium. Aunque su aplicación en viticultura y enología ya ha demostrado beneficios concretos, como la predicción de cosechas, el monitoreo agronómico o el control de fermentaciones, el verdadero punto de inflexión en los próximos años estará en el uso de la IA como motor del comercio digital y del marketing personalizado.

La industria del vino es, por naturaleza, conservadora en la adopción tecnológica. Su estructura fragmentada, la preeminencia de pequeños productores, y las fuertes regulaciones que afectan el comercio de bebidas alcohólicas han llevado a que el vino sea considerado un "laggard" tecnológico, es decir, un adoptante tardío en procesos de transformación digital. Sin embargo, como ha sucedido con otras industrias, este rezago no implica inmunidad: la disrupción llegará, y lo hará de manera acelerada, especialmente a partir de los avances en inteligencia artificial y su convergencia con los canales digitales de venta directa.

En particular, el uso de IA en marketing y comercio digital ya está ampliamente disponible para grandes empresas, que pueden invertir en modelos predictivos, sistemas de recomendación, personalización de contenido y automatización de campañas en todos los puntos de contacto con el consumidor. Pero, al igual que ocurrió con el procesamiento de datos o el almacenamiento en la nube, la historia reciente de la tecnología demuestra que estos costos caerán rápidamente. Esta dinámica se asemeja a la conocida Ley de Moore, que establece que la capacidad de procesamiento se duplica aproximadamente cada dos años mientras que su costo disminuye proporcionalmente. De la misma manera, los modelos de IA generativa, los motores de segmentación automática, y los sistemas de personalización de experiencia están transitando un camino de democratización acelerada. Ya existen soluciones SaaS accesibles para pymes vitivinícolas, permitiendo escalar relaciones comerciales digitales sin perder identidad ni autenticidad.

En este escenario, las bodegas que integren tempranamente capacidades de IA en su estrategia comercial estarán mejor posicionadas para competir en mercados de alto valor como Estados Unidos, Reino Unido o Brasil. Estas herramientas permiten entender en tiempo real los patrones de consumo, automatizar recomendaciones, ajustar ofertas por perfil, generar contenido adaptado por canal y optimizar la conversión en tiendas digitales. El impacto de la inteligencia artificial no se limita a mejoras en la eficiencia productiva en viñedos, bodegas o logística: su verdadero potencial disruptivo radica en la transformación profunda de los canales de distribución y de la relación con el consumidor. Es en este frente —donde se redefine el acceso al mercado, la personalización de la oferta y la fidelización digital— donde la IA ejercerá el mayor impacto estructural en la industria del vino, convirtiendo al consumidor en parte activa, informada y conectada del ecosistema de la marca.

Por ejemplo, en el canal Direct-to-Consumer (DTC), que representa un componente clave en la estrategia de internacionalización de bodegas premium, la IA permite desplegar campañas hipersegmentadas, gestionar la relación de forma automatizada y ofrecer experiencias postventa personalizadas. Ya existen bodegas que utilizan motores de IA para sugerir maridajes, adaptar notas de cata al perfil del cliente o incluso anticipar cancelaciones de suscripciones y ofrecer incentivos automáticos para la retención.

El 2025 DtC Wine Shipping Report confirma que, aunque el canal directo sufrió una leve caída en volumen en 2024, los vinos de más de USD 80 por botella representaron el 47% del valor total. Esto

demuestra que los consumidores de alta gama están dispuestos a invertir en experiencias personalizadas y de contacto directo con el productor, justo donde la IA puede aportar mayor valor.

Además, si se considera el potencial futuro del comercio transfronterizo digital, el impacto de la inteligencia artificial podría ser estructural. Actualmente, las barreras regulatorias, fiscales y logísticas impiden que las bodegas vendan libremente a consumidores en otros países. Sin embargo, si se implementan acuerdos comerciales que habiliten el despacho internacional de mercaderías con control fiscal y trazabilidad digital, la IA permitirá operar mercados globales desde origen. Esto incluiría desde el pricing inteligente por destino hasta el cumplimiento automático de normativas de etiquetado y documentación.

En este futuro previsible, la estructura de la industria del vino cambiará drásticamente: las economías de escala perderán peso frente a las economías de información y de personalización masiva. Los nuevos líderes del vino no serán necesariamente quienes tengan mayor volumen, sino quienes logren mayor conexión directa, conocimiento profundo de sus consumidores y agilidad para adaptar su propuesta en tiempo real. La inteligencia artificial será, en este nuevo paradigma, no solo una herramienta, sino un eje estructural del modelo de negocio vitivinícola premium.

Por todo esto, la oportunidad para proyectos como el presente es clara: anticiparse a esta transición, invertir en capacidades digitales e integrar la IA desde el diseño mismo de la estrategia comercial. En una industria que ha sido lenta en adoptar tecnología, hacerlo a tiempo puede marcar la diferencia entre competir por precio o liderar por propuesta de valor.

## **2.7. ENOTURISMO**

El enoturismo representa una oportunidad para integrar el producto, la distribución y la promoción en una propuesta única. Las experiencias enoturísticas deben diseñarse como una extensión del producto, ofreciendo actividades exclusivas como catas privadas, recorridos en viñedos y eventos culturales. Desde la perspectiva de la plaza, es esencial desarrollar alianzas con operadores turísticos, hoteles boutique y agencias de viajes para atraer a turistas de lujo. La promoción del enoturismo puede destacarse como una experiencia diferenciadora, enfatizando su exclusividad y conexión con el terroir. Eventos como cenas maridaje, festivales en el viñedo y ferias internacionales ayudan a fortalecer el atractivo turístico y posicionar la bodega como un destino de lujo.

El Valle de Uco, ubicado en la provincia de Mendoza, Argentina, es una de las regiones vinícolas más prestigiosas del país. Conocido por su altitud, que varía entre 900 y 1,500 metros sobre el nivel del mar, y su clima continental, el valle ofrece condiciones ideales para la producción de vinos de alta calidad, especialmente Malbec, Chardonnay y Cabernet Franc.

El enoturismo en Argentina ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años. Según datos del Observatorio Económico del Turismo del Vino, en 2024 las bodegas de Mendoza recibieron aproximadamente 1,57 millones de visitantes, lo que representa un aumento del 37% respecto a

2018. Este incremento generó ingresos estimados en 56 millones de dólares. Mendoza continúa siendo la principal región receptora, concentrando la mayoría de las bodegas abiertas al turismo, con 230 establecimientos en 2024, lo que representa un aumento del 57,5% desde 2018. La tendencia hacia el turismo experiencial y la creciente demanda de destinos que ofrezcan autenticidad y contacto directo con la naturaleza han impulsado este crecimiento.

El Valle de Uco representa una oportunidad de negocio única, combinando su atractivo natural y cultural con el crecimiento del sector vinícola y el enoturismo. Reconocido por la calidad de sus vinos y su belleza escénica, con vistas panorámicas de la cordillera de los Andes, el valle atrae a turistas nacionales e internacionales que buscan experiencias que integren naturaleza, cultura y gastronomía. En la última década, la región ha experimentado un aumento significativo en la inversión en bodegas y viñedos, con la incorporación de hoteles boutique y restaurantes gourmet que elevan el estándar del enoturismo y alinean la oferta con las expectativas de un público exigente. Además, las bodegas del Valle de Uco han diversificado sus experiencias enoturísticas, ofreciendo catas personalizadas, visitas guiadas y actividades educativas sobre vinificación y maridaje, permitiendo captar diferentes segmentos de mercado, desde aficionados al vino hasta expertos y coleccionistas.

En el Valle de Uco, algunas de las bodegas más reconocidas han establecido una fuerte presencia en el mercado enoturístico, ofreciendo experiencias diferenciadas que combinan arquitectura moderna, arte, y hospitalidad de alta gama. Sin embargo, a pesar de la competencia, la demanda sigue superando la oferta, lo que indica una oportunidad continua para nuevos proyectos que aporten innovación y exclusividad.

El Valle de Uco representa una oportunidad significativa para el desarrollo de proyectos enoturísticos debido a su reputación internacional como región vinícola, su atractivo natural, y la creciente demanda por experiencias de lujo y personalizadas en el ámbito del enoturismo. Los datos de crecimiento del sector, junto con las inversiones en infraestructura turística, respaldan la viabilidad de nuevos emprendimientos que ofrezcan un valor añadido, ya sea a través de propuestas de sostenibilidad, innovación en servicios, o experiencias únicas.

## **2.8. SUSTENTABILIDAD**

La sustentabilidad es un eje transversal que se conecta con el producto, la distribución y la promoción. Integrar prácticas sostenibles en la producción, como el uso de energías renovables, manejo eficiente del agua y reducción de emisiones, fortalece el valor percibido del producto. Certificaciones como orgánico, biodinámico o carbono neutral pueden ser un diferenciador clave en el mercado. Desde la distribución, la sustentabilidad también puede comunicarse mediante empaques ecológicos y estrategias de economía circular. Por último, la promoción debe destacar el compromiso ambiental y social de la bodega, conectando con consumidores conscientes y posicionando a la marca como líder en prácticas responsables.

Mendoza tiene una oportunidad real de posicionarse en este mercado creciente con su oferta de vinos premium sustentables. La región ya es reconocida globalmente por la calidad de sus vinos, y al integrar prácticas de viticultura sostenible, las bodegas pueden captar a un público cada vez más consciente del impacto ambiental. Esto no sólo añade valor al producto en sí, sino que también se alinea con las tendencias de consumo global, donde la sostenibilidad es un factor decisivo.

Además, Mendoza puede potenciar esta oferta vinculando los vinos premium sustentables con experiencias turísticas exclusivas, como visitas a bodegas que practican la viticultura regenerativa o estancias en alojamientos ecológicos rodeados de viñedos. Este enfoque no solo diversifica las fuentes de ingresos, sino que también refuerza la imagen de Mendoza como un destino enoturístico de clase mundial, donde la calidad y la responsabilidad ambiental van de la mano.

Aunque la situación actual presenta desafíos significativos, especialmente para los vinos básicos, existe una oportunidad clara para las bodegas de Mendoza de expandirse en el mercado internacional con vinos premium sustentables. Al capitalizar las tendencias de sostenibilidad y asociarse con el turismo, las bodegas pueden acceder a un segmento de mercado en crecimiento, diferenciándose por su compromiso con la calidad y el medio ambiente.

## **2.9. ANÁLISIS DE CASOS**

La integración de estrategias digitales, prácticas sostenibles y enfoques diferenciados en la comercialización de vinos premium y en el enoturismo ha permitido a diversos emprendimientos destacarse en sus mercados. Este análisis se centra en tres casos representativos, estudiando en cada uno su modelo de negocio, elementos diferenciadores, factores clave de éxito y lecciones aprendidas. Halleck Vineyard, una bodega boutique de California, muestra cómo las estrategias digitales innovadoras pueden conectar directamente con consumidores; Bodegas Valduero, en España, combina enoturismo exclusivo, sostenibilidad y artesanía vinícola para posicionarse como líder en su segmento; y Casa Naoki, un proyecto de enoturismo de alta gama en Mendoza, Argentina, ofrece experiencias íntimas y personalizadas en un entorno natural privilegiado. Estos casos ilustran cómo la personalización, la digitalización y la sostenibilidad son pilares clave para el éxito en el mercado del vino y el enoturismo.

### **Análisis de Caso de Vinos de Alta Gama. Halleck Vineyard:**

Modelo de Negocio:

Halleck Vineyard es una bodega boutique ubicada en el pintoresco condado de Sonoma, California. Fundada por Jennifer y Ross Halleck, la bodega se ha destacado por producir vinos de alta calidad, con un enfoque en la producción limitada y la atención meticulosa al detalle. Inicialmente, la bodega operaba bajo un modelo de negocio tradicional, confiando en ventas directas y eventos presenciales

para comercializar sus vinos. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, se vieron obligados a adaptarse rápidamente al entorno digital para mantener y expandir su base de clientes.

#### Elementos Diferenciadores:

Halleck Vineyard se distingue por su compromiso con la calidad y la exclusividad. Sus vinos han recibido reconocimientos prestigiosos, incluyendo el primer lugar en una competencia de Pinot Noir en San Francisco. Además, la bodega ha adoptado una estrategia de marketing digital integral, que incluye la optimización de su sitio web para SEO, la creación de contenido relevante y la implementación de campañas de marketing por correo electrónico. Esta combinación de excelencia en la producción y adaptabilidad en la promoción ha permitido a Halleck Vineyard diferenciarse en un mercado altamente competitivo.

#### Factores Clave de Éxito:

La transformación digital de Halleck Vineyard ha sido fundamental para su éxito reciente. La optimización de su sitio web ha mejorado significativamente su visibilidad en los motores de búsqueda, atrayendo a nuevos clientes potenciales. La implementación de una estrategia de marketing de contenidos ha permitido a la bodega educar y atraer a su audiencia, fortaleciendo la relación con los clientes. Además, las campañas de marketing por correo electrónico han facilitado la comunicación directa con los consumidores, promoviendo la lealtad y aumentando las ventas directas al consumidor (DTC).

#### Lecciones Aprendidas:

El caso de Halleck Vineyard destaca la importancia de la adaptabilidad y la innovación en tiempos de crisis, mostrando cómo una bodega boutique puede prosperar al transformar su modelo de negocio tradicional en una estrategia de marketing digital integral. Inversiones clave en la optimización del sitio web, la creación de contenido relevante y campañas de correo electrónico permitieron atraer y fidelizar clientes en un entorno competitivo. Este enfoque, combinado con un compromiso con la calidad del producto, demuestra que el uso efectivo de canales digitales puede ser una herramienta poderosa para enfrentar cambios en el mercado, ofreciendo valiosas lecciones a otras bodegas que buscan fortalecer su presencia y conectar con los consumidores en la era digital.

#### **Análisis de Caso de Vinos de Alta Gama. Bodegas Valduero:**

##### Modelo de Negocio:

Bodegas Valduero es una bodega premium española que ha integrado la digitalización en su modelo de negocio para ofrecer experiencias exclusivas a sus clientes. A través de su portal de comercio electrónico, Valduero permite una experiencia de compra personalizada, conectando a los consumidores con sus vinos artesanales y exclusivos. Además, su modelo se complementa con el

Club La Tenada, una membresía que otorga a los socios acceso a barricas personalizadas y eventos privados en la bodega. Este club, que ha sido reconocido como uno de los mejores de Europa, refleja la combinación de exclusividad y enfoque en la experiencia que caracteriza a la marca.

#### Elementos Diferenciadores:

Bodegas Valduero se diferencia por su capacidad de ofrecer acceso exclusivo a sus productos y servicios, especialmente a través del Club La Tenada, que permite a sus socios personalizar barricas y participar en eventos privados. El enfoque artesanal de la bodega asegura que cada vino sea elaborado con prácticas tradicionales y sostenibles, reforzando su autenticidad. Su plataforma de comercio electrónico, diseñada para ofrecer una experiencia de compra adaptada a las preferencias de cada cliente, demuestra cómo la digitalización puede mejorar la conexión con el consumidor. Por último, el reconocimiento internacional de sus vinos, que constantemente reciben altas calificaciones y premios, subraya su calidad excepcional.

#### Factores Clave de Éxito:

El éxito de Bodegas Valduero radica en su capacidad para combinar exclusividad, tradición e innovación. La personalización y las experiencias únicas ofrecidas a través de su club de vinos han generado una comunidad leal de consumidores. La integración de prácticas artesanales con tecnología moderna ha permitido a la bodega mantener su calidad mientras amplía su alcance. Además, su compromiso con la sostenibilidad, a través de prácticas ecológicas y una viticultura responsable, fortalece su imagen de marca. Finalmente, su estrategia de marketing digital y su presencia en el comercio electrónico han facilitado la expansión a mercados internacionales y un acceso directo al consumidor que refuerza su competitividad.

#### Lecciones Aprendidas:

Bodegas Valduero muestra cómo ofrecer productos y experiencias únicas puede diferenciar a una bodega premium en un mercado competitivo. Su caso resalta la importancia de la digitalización para llegar a una audiencia global, diversificar canales de venta y personalizar la experiencia del cliente. Además, demuestra cómo equilibrar prácticas artesanales con tecnologías modernas puede optimizar tanto la calidad del producto como la eficiencia operativa. La fidelización del cliente a través de comunidades exclusivas y experiencias personalizadas es otro aprendizaje clave, ya que refuerza la lealtad y promueve relaciones a largo plazo con los consumidores.

#### **Análisis de Caso de Enoturismo. Casa Naoki:**

##### Modelo de Negocio:

Casa Naoki se posiciona como un destino de lujo que ofrece experiencias personalizadas y exclusivas. Con capacidad limitada de alojamiento, asegura un servicio altamente personalizado y

atención al detalle. Su arquitectura, diseñada para integrarse al paisaje natural, brinda vistas espectaculares de los Andes y los viñedos. La propuesta combina vinos de alta calidad con una oferta gastronómica gourmet, creando una experiencia enológica única.

#### Elementos Diferenciadores:

Casa Naoki destaca por su diseño moderno y eco-sostenible, utilizando materiales locales para reforzar su compromiso ambiental. Ofrece experiencias totalmente personalizadas, desde catas privadas hasta actividades recreativas adaptadas al huésped. Además, su modelo no compite con hoteles tradicionales, sino que apunta a un nicho exclusivo que prioriza la intimidad y el contacto directo con el entorno vinícola.

#### Factores Clave de Éxito:

La calidad del servicio y la atención personalizada han posicionado a Casa Naoki como referente en enoturismo de lujo. Sus alianzas con bodegas locales, chefs y guías especializados enriquecen la experiencia, mientras que su estrategia de marketing digital y branding enfocado en exclusividad y autenticidad atrae a un público selecto.

#### Elementos Diferenciadores:

Casa Naoki representa un modelo innovador en el enoturismo de lujo, destacándose por su personalización, exclusividad y conexión con la naturaleza. Su estrategia se centra en diferenciarse de los hoteles tradicionales mediante un enfoque íntimo y exclusivo, evitando la competencia directa en el sector. Aunque enfrenta desafíos por no estar integrada a una bodega ni ubicada en un clúster vinícola estructurado, lo que limita su capacidad de atraer flujos de turismo enológico y generar sinergias, su enfoque en sostenibilidad y experiencias únicas refuerza su valor competitivo. Además, explorar oportunidades en mercados internacionales y colaborar con marcas de lujo globales podría ampliar su alcance y fortalecer su posicionamiento como un referente en enoturismo de alta gama en Mendoza, sirviendo de inspiración para proyectos similares.

### **3. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE VALOR**

La propuesta de valor integral desarrollada en este proyecto —que incluye una oferta de vinos premium, una propuesta de enoturismo diferenciada, una política de sustentabilidad transversal y una estrategia de promoción y de go-to-market— puede enmarcarse conceptualmente en el modelo clásico de las 'cuatro P' de Philip Kotler: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Adaptado a la era digital, este marco permite repensar cada dimensión del marketing con foco en la personalización, la experiencia y la construcción de relaciones duraderas con el cliente.

Este capítulo aborda de manera integrada las cuatro P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En relación con el Producto, se propone una oferta de vinos de alta gama basada en partidas limitadas, varietales distintivos y una narrativa territorial anclada en Gualtallary. A esto se suma una propuesta enoturística experiencial, orientada a consumidores sofisticados que buscan autenticidad, exclusividad y conexión con el origen. En cuanto al precio, se plantea un posicionamiento premium coherente con la calidad del producto, la escala del emprendimiento y las expectativas de los mercados objetivo.

La Política de Sustentabilidad constituye una dimensión transversal a las cuatro P. Como se ha demostrado, los consumidores premium en mercados clave del vino —como Estados Unidos, Reino Unido y Europa continental— valoran cada vez más los proyectos que integran criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG), y toman decisiones de compra e inversión en función de la coherencia entre el producto, sus valores y su trazabilidad ética.

Este capítulo cubre de forma integrada las cuatro P del marketing, con especial énfasis en la adaptación de cada una de ellas al contexto digital actual. En particular, se destaca que el mayor potencial de diferenciación estratégica del proyecto reside en la tercera P: la Plaza, a través de canales de comercialización digitales y venta directa al consumidor (D2C), y en la cuarta P: la Promoción, entendida como una estrategia omnicanal de atracción, fidelización y generación de valor relacional.

La conjunción entre una promoción personalizada y omnicanal, y una estrategia de comercialización centrada en el acceso digital y la venta directa, es lo que permitirá al proyecto destacarse en un entorno competitivo y altamente fragmentado.

#### **3.1. PROPUESTA DE LÍNEA DE VINOS DE ALTA GAMA**

La propuesta de línea de vinos de alta gama se orienta al desarrollo de productos enológicos con fuerte identidad de origen, calidad excepcional y coherencia con las tendencias actuales del consumo sofisticado. Apoyada en una visión contemporánea de la vitivinicultura, integra valores como la autenticidad, la sustentabilidad y la innovación, alineados con las capacidades del proyecto.

A continuación, se describen los perfiles de clientes, los mercados objetivos, el portafolio de productos y la estrategia de distribución que fundamentan esta propuesta distintiva.

### **Clientes y Mercados Objetivos:**

Los vinos están dirigidos a consumidores sofisticados y modernos, conectados digitalmente y con alto poder adquisitivo, que valoran la autenticidad, la trazabilidad y el diseño de autor. Este perfil de cliente se caracteriza por su disposición a pagar precios premium por productos con narrativa de origen, calidad reconocida y coherencia con valores contemporáneos como la sustentabilidad y el consumo responsable.

El mercado argentino, si bien más limitado en volumen respecto a los destinos internacionales, presenta una base sólida de consumidores urbanos de clase media-alta y alta, particularmente en Buenos Aires, Córdoba y Rosario, que buscan experiencias diferenciadas, productos boutique y acceso directo a productores. Estos consumidores valoran la conexión con la bodega y están familiarizados con la compra online de productos gourmet y bebidas premium.

En el plano internacional, Estados Unidos constituye el mercado de mayor potencial para vinos argentinos de alta gama, no solo por su tamaño y capacidad de consumo, sino por la creciente apreciación de vinos de origen andino entre consumidores especializados. El crecimiento del canal digital (DTC, plataformas online y clubes de vino) ha sido sostenido en la última década, lo cual permite acceder a nichos muy específicos sin depender exclusivamente de importadores tradicionales.

Brasil, por su parte, combina cercanía geográfica, afinidad cultural y un mercado emergente de consumidores de lujo en ciudades como São Paulo, Río de Janeiro y Belo Horizonte. A pesar de las barreras arancelarias, existe una oportunidad creciente para marcas argentinas que se posicionen con identidad fuerte, propuesta visual atractiva y servicio directo. El canal digital en Brasil está en expansión, tanto para venta directa como a través de marketplaces.

Esta combinación de mercados permite diversificar riesgos, explorar canales complementarios y construir una comunidad de clientes leales en torno a la propuesta del proyecto.

Si bien el foco actual del proyecto está puesto en mercados prioritarios como Estados Unidos y Brasil, reconocemos que el contexto global del vino es dinámico y sujeto a cambios estructurales y coyunturales. Factores como la evolución de los acuerdos comerciales, nuevas tendencias de consumo, avances logísticos o transformaciones geopolíticas pueden abrir oportunidades en mercados hoy menos relevantes. Por ello, mantenemos una mirada atenta y flexible, con la disposición de explorar y evaluar nuevas geografías a medida que surjan condiciones propicias para nuestra propuesta de valor.

### **Portafolio de Productos y Precios:**

La selección del portafolio enológico responde a una estrategia deliberada orientada a capitalizar el prestigio creciente de Gualtallary como origen de referencia mundial para vinos de alta gama. Esta región, ubicada en el corazón de la zona más elevada del Valle de Uco, ofrece condiciones excepcionales para la vitivinicultura de precisión: altitud superior a los 1.200 metros, clima continental frío, gran amplitud térmica y suelos pobres con alta presencia de carbonato de calcio. Estas características permiten producir vinos de notable frescura, textura calcárea, y gran capacidad de expresión del sitio.

La inclusión de un Malbec varietal como eje del portafolio responde tanto a la demanda internacional por esta cepa insignia argentina como al deseo de reinterpretarla en su versión más elegante, vertical y fresca, como es posible en los suelos calcáreos de Gualtallary. El uso moderado de crianza en roble francés permite preservar la pureza de fruta y la identidad del origen.

El Saint Jeannet, por su parte, representa una apuesta por la innovación en el segmento de blancos argentinos. Se trata de una variedad poco difundida, con buen comportamiento en altura, que ofrece un perfil singular de acidez natural, notas florales y cítricas, y buena tensión en boca. Su inclusión permite diferenciar la oferta, captar consumidores en búsqueda de rarezas enológicas, y reforzar la autenticidad del proyecto.

El Sparkling Rosé, elaborado por método tradicional a partir de Chardonnay y Criolla, refleja una tendencia global en alza hacia espumantes de calidad con fuerte identidad de origen. La combinación del carácter elegante y estructurado del Chardonnay con la expresión frutal y autóctona de la Criolla da como resultado un perfil seco, complejo y gastronómico. Este estilo distintivo posiciona al espumante como un producto versátil y aspiracional, ideal tanto para la restauración premium como para consumidores sofisticados que valoran la autenticidad y la innovación enológica.

Finalmente, el blend ícono de Malbec, Cabernet Franc y Petit Verdot de parcelas seleccionadas, con crianza prolongada en foudres de roble francés, constituye el vino de posicionamiento superior del proyecto. Su estructura, complejidad y potencial de guarda lo ubican en un segmento de alta exigencia, alineado con los mejores exponentes del Valle de Uco y capaz de competir en catas internacionales y mercados de lujo.

Esta arquitectura de portafolio combina equilibrio entre identidad local y proyección global, entre reconocimiento varietal y diferenciación, entre tradición e innovación, apuntando a construir una marca sólida, contemporánea y con foco en calidad, origen y sustentabilidad.

Resumen del portafolio enológico propuesto:

- Malbec (USD 20): Expresión varietal pura; elegante, fresco, con taninos sedosos. Crianza parcial en roble francés.

- Saint Jeannet (USD 15): Blanco singular sin paso por madera; perfil floral y cítrico, acidez natural.
- Sparkling Rosé (USD 25): Espumante método tradicional de Criolla y Chardonnay, con 18 meses sobre lías. Seco, burbuja fina, final gastronómico.
- Blend ícono (USD 50): Corte de Malbec, Cabernet Franc y Petit Verdot con crianza de 18 meses en roble francés nuevo. Vino estructurado, complejo, con guarda superior a 10 años.

### **Packaging:**

El diseño de packaging propuesto busca transmitir la identidad de origen, calidad y diferenciación del proyecto, combinando eficiencia logística con una estética contemporánea y vinculada al paisaje de Gualtallary. La estrategia parte de la unificación de formatos para simplificar operaciones y reforzar la coherencia visual de marca. Se utilizará una misma botella borgoña premium de líneas sobrias para toda la línea de vinos tranquilos (tintos y blancos). La distinción entre ellos se realizará mediante el color del vidrio: para los vinos tintos se empleará una botella de vidrio verde oliva profundo, que evoca tradición y sobriedad; para los blancos, una versión hoja seca (verde claro o ámbar), que transmite frescura y elegancia sin recurrir al vidrio transparente, menos apropiado para guarda. En el caso del espumante, se utilizará una botella tipo champagne tradicional de mayor gramaje y cavidad reforzada, adecuada para resistir la presión interna del método tradicional. Esta botella tendrá un diseño elegante y sobrio, en tonos neutros con detalles metálicos que refuercen su carácter aspiracional.

Todas las etiquetas estarán unificadas bajo un concepto visual basado en el arte moderno, con ilustraciones abstractas o semi-figurativas inspiradas en las texturas, colores y geometrías del paisaje de Gualtallary: suelos calcáreos, cielos abiertos, formaciones rocosas y vegetación autóctona. La paleta de color se construirá en torno a tonos minerales, grises cálidos, terracotas y verdes andinos. Se utilizarán papeles de alto gramaje con textura (algodón o lino), tintas al agua y detalles en relieve o stamping para las líneas superiores. El diseño gráfico buscará equilibrio entre sobriedad y originalidad, priorizando la presencia visual del nombre de la bodega y dejando protagonismo a la obra artística. En el caso del Sparkling Rosé, la etiqueta tendrá un formato envolvente con acabados brillantes o metálicos suaves, manteniendo coherencia con el resto del portfolio pero con carácter distintivo.

Para los cierres, se utilizarán corchos técnicos de la línea Diam, elegidos según el perfil de cada vino. El Malbec joven y el Saint Jeannet llevarán Diam 5, ideal para vinos que requieren estabilidad aromática y una microoxigenación controlada sin riesgo de TCA. El blend ícono se embotellará con Diam 10, adecuado para vinos con potencial de guarda superior a 10 años. El Sparkling Rosé utilizará un tapón técnico para espumantes (como Diam Mytik), con cápsula metálica personalizada. Esta elección refuerza el compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la innovación técnica del proyecto.

Finalmente, se desarrollarán envases especiales para el canal de venta directa al consumidor. Las cajas serán individuales o de 4 a 6 botellas, reforzadas y diseñadas específicamente para e-commerce, con interiores protectores de cartón reciclado. Incluirán impresión interna con información del terroir o una nota del enólogo para enriquecer la experiencia de compra. Para el blend ícono se contempla una versión premium de estuche rígido con cierre imantado y diseño en relieve, ideal para envíos especiales, regalos corporativos o suscripciones exclusivas. Esta propuesta integral de packaging busca no solo proteger y presentar el producto, sino también comunicar los valores del proyecto: origen, arte, elegancia y compromiso sustentable.

### **Canales de Distribución:**

La estrategia de comercialización tendrá un foco exclusivo en canales digitales, incluyendo:

- Venta directa al consumidor (D2C) a través de una tienda online propia con experiencia personalizada.
- Participación en marketplaces especializados y online retailers de vinos premium.
- Programas de fidelización digital (club de vinos, campañas por email, acceso anticipado a lanzamientos).

Esta estrategia permite un control total sobre la experiencia de marca, un contacto directo con el cliente y la posibilidad de capturar y utilizar datos en tiempo real para personalizar la oferta, optimizar el margen y construir relaciones sostenibles con consumidores exigentes.

La elección de los canales digitales se justifica por el nivel de saturación y competencia extrema que caracteriza a los canales tradicionales de comercialización de vinos, como la distribución mayorista, supermercados y vinotecas generalistas. Estos canales imponen márgenes reducidos, alta dependencia de intermediarios y dificultan el acceso a datos del consumidor final. En contraste, los canales digitales —especialmente en Latinoamérica— se encuentran en una fase temprana de desarrollo, lo que representa una oportunidad para posicionarse tempranamente, establecer una comunidad de clientes leales y construir un ecosistema de marca centrado en la experiencia directa, sin intermediarios y con mayor rentabilidad por unidad vendida.

### **Estrategia de Precios:**

Para el proyecto de vinos premium de Argentina se propone una estrategia de precios diferenciada por canal, que permita capturar el máximo valor en la venta directa, mantener competitividad en marketplaces especializados y facilitar la presencia en retailers online sin comprometer el posicionamiento de marca.

El canal de venta directa al consumidor (DTC) —que incluye e-commerce propio, clubes de vino, membresías, experiencias enoturísticas y eventos privados— será el canal prioritario y el que ofrecerá el mayor margen. Este canal permite controlar la experiencia de compra, construir relación

con el consumidor y captar datos clave. Los precios sugeridos para este canal son: USD 20 para el Malbec, USD 15 para el Saint Jeannet, USD 25 para el Sparkling Rosé y USD 50 para el blend ícono.

Para los marketplaces especializados en vino premium o retailers online premium, se establece una política de precios equivalente al 50% del valor del canal directo. Esto permite que estos operadores puedan aplicar márgenes razonables sin generar competencia directa con el canal propio ni erosionar el valor percibido de la marca. Los precios de salida sugeridos para estos canales son: USD 10 para el Malbec, USD 7.5 para el Saint Jeannet, USD 15 para el Sparkling Rosé y USD 30 para el blend ícono.

Esta política multicanal busca maximizar los márgenes en el canal más rentable, asegurar coherencia de precios en los canales complementarios y evitar la dilución del posicionamiento de marca. Además, permite activar acciones promocionales puntuales en canales externos sin afectar los precios base del canal directo, garantizando sustentabilidad comercial a largo plazo.

### **3.2. PROPUESTA DE ENOTURISMO EXPERIENCIAL**

Como complemento a la propuesta de vinos de alta gama, el proyecto desarrolla una oferta de enoturismo experiencial orientada a enriquecer la conexión emocional con la marca y brindar vivencias auténticas en torno al vino y su territorio. Esta propuesta se estructura en dos frentes principales: experiencias enogastronómicas cuidadosamente diseñadas para transmitir el valor del origen y la elaboración, y alojamiento exclusivo en finca, que permite extender la estadía y ofrecer un servicio personalizado de alta gama. Ambos componentes responden a las tendencias del turismo de experiencias y apuntan a generar ingresos complementarios, fidelización de clientes y diferenciación en un mercado cada vez más competitivo. A continuación, se detallan los elementos clave de esta dimensión turística del proyecto.

#### **Experiencias Enogastronómicas:**

La segunda dimensión clave del proyecto es la creación de un ecosistema turístico diferenciado y sostenible, alineado con las tendencias del turismo de experiencias y el deseo creciente del consumidor de conectar con el origen del producto. Se ofrecerán actividades cuidadosamente curadas que promuevan el aprendizaje, la relajación y el disfrute:

- Catas guiadas (USD 25 por persona): Incluye cuatro vinos, maridaje con productos regionales y recorrido por los procesos de elaboración. Existen versiones para principiantes y para entusiastas, con distintos niveles de profundidad técnica.
- Visitas a bodega (USD 15 por persona): Recorridos personalizados por la bodega y los viñedos, con énfasis en procesos sustentables.
- Cabalgatas y bicicleteadas (USD 40 – USD 60 por persona): Circuitos de una a dos horas por caminos rurales y viñedos, con guía bilingüe, seguro y degustación final en locaciones estratégicas del predio.

- Trekking por el entorno de Winelands: caminata guiada por senderos naturales de baja y media dificultad, entre viñedos, quebradas y formaciones rocosas de Gualtallary. Incluye paradas interpretativas sobre flora, suelos y viticultura de montaña, con opción de finalizar con una copa de vino en un mirador. Actividad ideal para quienes buscan una experiencia activa y de conexión directa con el paisaje.
- Clases de cocina regional y vinos (USD 70 por persona): Actividad de 3 horas con chef local, maridaje y participación activa. Se integran recetas tradicionales mendocinas con ingredientes de estación y técnicas modernas.
- Eventos privados y corporativos: Servicios a medida para empresas, bodas boutique o encuentros temáticos. Tarifas variables según diseño de experiencia, capacidad y servicios adicionales requeridos.

Las actividades tendrán cupos reducidos y serán gestionadas por personal capacitado con formación en hospitalidad, enología y turismo, con dominio de inglés y estándares internacionales de atención. Además de generar ingresos, estas experiencias serán un pilar en la construcción de reputación y posicionamiento del proyecto.

#### **Alojamiento Exclusivo en Finca:**

El proyecto contará con una casa de huéspedes premium de cuatro habitaciones dobles en suite, con capacidad para hasta ocho personas. El concepto será de lujo discreto, con servicios de alta gama, pero manteniendo una atmósfera de calidez, autenticidad y conexión con la naturaleza.

Características principales:

- Arquitectura integrada al paisaje, materiales nobles y diseño contemporáneo.
- Servicios: desayuno gourmet, chef privado a pedido, vino de la bodega, bicicletas, cabalgatas, piscina.
- Estadía mínima: 2 noches.
- Check-in y check-out flexible, amenities naturales, productos de la finca en la bienvenida.

Tarifa promedio por noche: USD 750 (ocupación completa).

Se proyectan paquetes combinados con actividades enoturísticas y catas privadas, que permitirán aumentar el ingreso medio por cliente y extender la estadía. Se estiman ingresos anuales cercanos a USD 120.000 con una ocupación inicial del 45%, previéndose un crecimiento hacia el 65% en el tercer año.

El enoturismo desempeña un rol estratégico al convertirse en una poderosa herramienta de captación y fidelización de clientes para la venta directa ya que el visitante se transforma en un embajador de la marca. Esta conexión emocional, potenciada por el contacto directo con el terroir y los hacedores del vino, no solo incrementa las ventas en bodega, sino que también fortalece canales

digitales y programas de membresía, impulsando una relación duradera y rentable con un público objetivo dispuesto a pagar por autenticidad y diferenciación.

### **3.3. SUSTENTABILIDAD COMO EJE TRANSVERSAL**

La sustentabilidad constituye uno de los pilares fundamentales de este proyecto de vinos y enoturismo y se articula de forma transversal con su propuesta de valor, modelo de negocio y cultura organizacional. Esta política no solo responde a imperativos éticos y ambientales, sino que se alinea con una demanda creciente por parte de los consumidores premium internacionales, especialmente en mercados como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y Brasil, donde la trazabilidad, el impacto ambiental y la responsabilidad social corporativa son parte del proceso de decisión de compra.

#### **Enfoque Conceptual:**

El enfoque adoptado está inspirado en el protocolo de sustentabilidad de Bodegas de Argentina, así como en los marcos de triple impacto (ambiental, social y económico) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. La estrategia es integral y se define desde el inicio del emprendimiento, con metas claras, mecanismos de evaluación periódica y un compromiso explícito de mejora continua.

El proyecto tiene como propósito demostrar que es posible desarrollar un emprendimiento vitivinícola premium, sustentable y global desde una escala pequeña, maximizando sinergias locales e integrando lo mejor de la innovación digital, las prácticas agrícolas responsables y el turismo regenerativo.

#### **Contexto Territorial y Comunitario:**

La iniciativa se ubica en Winelands, una comunidad vitivinícola localizada en Gualtallary, departamento de Tupungato, en el Valle de Uco. Esta comunidad reúne a productores independientes de uva y vino, prestadores turísticos, hotelería y gastronomía de alta gama, que comparten una visión de desarrollo armónico con el entorno natural.

El proyecto se apoya en una estructura mixta de producción: viñedo propio en 5 hectáreas, con abastecimiento complementario de pequeños productores de la misma comunidad, asegurando trazabilidad y control de calidad. Se prevé una capacidad instalada de elaboración de 100.000 litros, una bodega con equipamiento eficiente y una casa de huéspedes con servicios integrados de enoturismo.

Esta integración en un ecosistema colaborativo facilita la generación de sinergias para atraer clientes, compartir recursos, conocimientos y experiencias, y promover estándares comunes de sustentabilidad dentro de la comunidad, lo que amplifica el impacto positivo del proyecto.

## **Acciones Concretas por Eje de Impacto:**

### **Eje ambiental:**

- Implementación de prácticas de viticultura de precisión, sin uso de agroquímicos, riego por goteo y monitoreo de humedad para minimizar el uso de agua.
- Instalación progresiva de paneles solares para cubrir la demanda energética de la bodega, el sistema de riego y la casa de huéspedes.
- Uso de materiales reciclables y biodegradables en packaging y construcción.
- Gestión de residuos con separación en origen, compostaje de residuos orgánicos y acuerdos con recicladores locales.
- Mantenimiento de corredores biológicos y biodiversidad en el viñedo.

### **Eje social:**

- Prioridad a proveedores regionales y contratación local, con enfoque en jóvenes y mujeres.
- Desarrollo de capacidades a través de capacitaciones técnicas en sustentabilidad, comercialización digital y hospitalidad.
- Inclusión de la comunidad local (Gualtallary) en eventos, ferias y circuitos turísticos.
- Participación activa en instancias institucionales de articulación entre actores locales, como cooperativas y centros de formación.

### **Eje de gobernanza y transparencia:**

- Evaluación trimestral de indicadores de sustentabilidad en línea con el protocolo de Bodegas de Argentina y acompañamiento de instituciones como la FCA-UNCuyo y el INTA.
- Publicación de reportes de avance a través de canales digitales y eventos presenciales.
- Diseño de una estructura organizacional horizontal, inspirada en metodologías ágiles, que permita integrar la gestión operativa con la toma de decisiones estratégicas de sostenibilidad.

## **Proyección y Valor Estratégico:**

La sustentabilidad no es presentada como un atributo decorativo o de moda, sino como un componente esencial del modelo de negocio. Su implementación genera valor reputacional, diferenciación frente a competidores, acceso a canales comerciales alineados con criterios ESG y oportunidades de colaboración con aliados estratégicos como instituciones educativas, exportadores, distribuidores y actores comunitarios.

Asimismo, permite acceder a consumidores conscientes que evalúan criterios ambientales y sociales al momento de elegir productos, especialmente en mercados sofisticados donde el vino no es solo

una bebida sino una representación cultural del origen y los valores del productor. De esta manera, la sustentabilidad se convierte en un factor de preferencia y fidelización.

Desde el punto de vista turístico, integrar estos principios en la operación diaria —desde las prácticas en la finca hasta la hospitalidad— potencia la experiencia del visitante, generando una conexión más profunda con la propuesta del lugar. Esto se traduce en mayor valor percibido, mayor disposición a pagar y mayor probabilidad de recomendación.

Además, en un entorno cada vez más regulado y con expectativas crecientes de transparencia, anticiparse a estándares internacionales en sostenibilidad permite prepararse para futuras certificaciones, acceder a financiamiento verde o presentar ventajas competitivas en licitaciones o acuerdos institucionales.

En síntesis, la sustentabilidad permite construir una narrativa auténtica en torno a los productos y experiencias, reforzando la conexión emocional con los consumidores que valoran tanto el producto como la historia detrás de cada botella, mientras se genera un impacto positivo duradero en el entorno económico, ambiental y social donde se inserta el proyecto.

### **3.4. MARKETING DIGITAL COMO MOTOR DE ATRACCIÓN**

El proyecto se basa en la construcción de una marca de vinos finos y experiencias enoturísticas de alta gama dentro del ecosistema Tupungato Winelands. La estrategia de marketing digital actúa como el eje articulador de atracción, conversión y fidelización de clientes en un mercado internacional competitivo. A continuación, se presenta la reorganización de la propuesta siguiendo un enfoque de funnel de marketing (TOFU, MOFU y BOFU) y un presupuesto indicativo alineado con los objetivos de largo plazo.

#### **TOFU (Top of Funnel) – Atracción**

El objetivo en esta etapa es generar conocimiento e interés en potenciales clientes que buscan activamente experiencias de vino y turismo premium.

A través de estrategias de publicidad digital, contenido relevante y posicionamiento en buscadores, se busca captar la atención de un público global interesado en vinos finos y turismo de alto nivel en entornos naturales únicos como el Valle de Uco.

Publicidad Digital Segmentada:

- Campañas en Meta Ads (Instagram y otros), orientadas a intereses como vino, gastronomía, turismo de naturaleza y lujo.
- Publicidad en Google Ads y YouTube, con enfoque en búsquedas como “bodega boutique en Valle de Uco”, “enoturismo en Mendoza”, y “wine travel Argentina”.

- Campañas en LinkedIn dirigidas a perfiles ejecutivos de alto poder adquisitivo.

#### Posicionamiento Orgánico (SEO):

- Optimización del sitio web para palabras clave de alta intención.
- Publicaciones en blogs propios o externos sobre temas relevantes como vinos de altura, enoturismo en Tupungato, y eventos gastronómicos.

#### Contenido Visual e Influencers:

- Colaboraciones con influencers (lifestyle, sommeliers, chefs, periodistas).
- Producción de material audiovisual de alta calidad para comunicar la experiencia y el entorno.

#### Sinergias con Tupungato Winelands:

- Participación en campañas institucionales del complejo.
- Presencia de marca en señalización y folletería.
- Co-diseño de un calendario de eventos estacionales (vendimia, cenas, festivales).

### **MOFU (Middle of Funnel) – Consideración y Conversión**

Esta etapa busca transformar el interés generado en visitas efectivas a la bodega, compras y reservas.

La clave aquí es ofrecer una experiencia digital personalizada y fluida, que acompañe al cliente desde su primer contacto hasta la planificación concreta de una compra o visita. Se prioriza la captura de datos, la segmentación inteligente y la integración operativa con aliados estratégicos.

#### Automatización de Marketing:

- Herramientas para newsletters, promociones y campañas automatizadas.
- Segmentación de la base de datos por preferencias de consumo y comportamiento digital.

#### Captura y Enriquecimiento de Datos:

- Registro obligatorio en reservas (nombre, email, país, intereses).
- Encuestas post-visita automatizadas vía email o WhatsApp.
- Incentivos para completar perfil: descuentos, degustaciones o acceso a contenido exclusivo.
- Captura de datos en eventos externos mediante QR o tablets.

#### Integración con Winelands:

- Paquetes combinados: golf + almuerzo + cata.

- Coordinación de agendas con hotel y restaurante.
- Promoción cruzada entre actores del complejo.

### **BOFU (Bottom of Funnel) – Fidelización y Recompra**

En esta etapa se busca fortalecer el vínculo con clientes, promoviendo la recompra y la recomendación.

El foco está puesto en desarrollar relaciones duraderas mediante el uso de datos consolidados, automatización avanzada y campañas personalizadas que mantengan vivo el vínculo con la marca más allá de la visita inicial.

### **Consumer Data Platform (CDP)**

El concepto de marketing uno a uno fue introducido en los años noventa por Don Peppers y Martha Rogers, quienes imaginaron un futuro donde las marcas podrían desarrollar relaciones personalizadas con cada cliente. Aunque en ese momento era una idea aspiracional, hoy esta visión se ha vuelto posible gracias al avance de la tecnología de datos, la inteligencia artificial y la automatización.

Una Consumer Data Platform (CDP) permite justamente hacer realidad ese ideal: integrar, estructurar y activar la información de clientes desde múltiples fuentes para personalizar experiencias y mejorar la eficacia de todas las acciones de marketing. En el contexto del vino y el enoturismo, esto implica conocer en profundidad los gustos, comportamientos, momentos clave y canales preferidos de cada cliente, tanto presencial como digitalmente.

Actualmente, estas plataformas suelen estar fuera del alcance económico de la mayoría de las pymes vitivinícolas. Sin embargo, se espera que sus costos bajen considerablemente en los próximos años, permitiendo su adopción masiva y democratizando el acceso al marketing personalizado basado en datos.

- Integración de datos desde la tienda online, reservas, visitas, redes sociales y eventos.
- Segmentación según LTV (valor de vida útil), canal preferido, frecuencia de compra y sensibilidad a promociones.
- Automatización Avanzada
- Campañas personalizadas según historial de compras.
- Mensajes especiales en fechas clave: cumpleaños, aniversarios de visita, lanzamientos.
- Activación automática ante inactividad prolongada.
- KPIs para evaluar ROI de cada acción.
- Test A/B de contenido y segmentación.
- Valorización de la base de datos como activo estratégico para socios o inversores.

### Presupuesto por Fases de Desarrollo

El presupuesto de marketing digital se estructura en tres fases de maduración del proyecto: una fase de lanzamiento con objetivos de posicionamiento inicial, una fase de expansión con fuerte crecimiento en ventas y atracción de visitantes, y una fase final de consolidación en la que el volumen se estabiliza y se optimizan recursos para sostener rentabilidad y fidelización.

A continuación, se presenta el desglose comparativo por fase:

| En USD                   | Fase 1: Lanzamiento | Fase 2: Expansion | Fase 3: Consolidacion |
|--------------------------|---------------------|-------------------|-----------------------|
| Plan de marketing        | 2.000               | 4.000             | 4.000                 |
| Generación de contenidos | 7.000               | 15.000            | 10.000                |
| Pauta digital            | 20.000              | 40.000            | 30.000                |
| SEO                      | 3.000               | 5.000             | 4.000                 |
| Influencers              | 5.000               | 10.000            | 7.000                 |
| CRM/CDP                  | 5.000               | 10.000            | 10.000                |
| Muestras gratis          | 900                 | 1.800             | 3.000                 |
| Eventos receptivos       | 5.000               | 10.000            | 8.000                 |
| Giras Comerciales        | 5.000               | 10.000            | 10.000                |
| <b>Total Anual</b>       | <b>52.900</b>       | <b>105.800</b>    | <b>86.000</b>         |

### 3.5. GO-TO-MARKET: LINEAMIENTOS PRINCIPALES

La estrategia Go-to-Market se presenta a nivel conceptual, enfocándose en un modelo directo al consumidor (DTC) como objetivo final para los tres mercados prioritarios: Argentina, Brasil y Estados Unidos. No obstante, se reconoce que tanto el desarrollo del canal DTC en Argentina como la resolución de los desafíos regulatorios en Brasil y EE.UU. requerirán tiempo y un enfoque progresivo que excede el alcance de este plan de negocios. Por esa razón, durante la etapa inicial, la estrategia comercial priorizará la presencia en canales digitales alternativos como retailers online puros, plataformas de ecommerce de supermercados y tiendas tradicionales, clubes de vino digitales y marketplaces curados. Estos canales permitirán una inserción ágil en los mercados internacionales sin necesidad de desarrollar, en una primera instancia, una infraestructura propia compleja.

A medida que se avance en la consolidación del proyecto, se prevé la evolución hacia un modelo de venta 100% directa al consumidor, mediante una plataforma de ecommerce propia con gestión de base de datos, activaciones de marca, tasting rooms y programas de suscripción o allocation para las líneas ícono. En paralelo, el canal enoturístico se desarrollará a través de una alianza estratégica con una agencia de turismo receptivo con alto volumen de visitantes, complementado por la integración al ecosistema Winelands, que ya atrae flujos de turismo nacional e internacional. Este canal, más ágil de activar que el de venta directa de vino, funcionará desde el inicio como generador de leads calificados para alimentar el canal digital.

En cuanto al alojamiento, se trabajará desde el inicio con plataformas globales de reserva en línea (como Booking, Airbnb y Expedia), complementadas por campañas cruzadas que integren experiencias, visitas y alojamiento bajo un mismo recorrido del cliente. Esta sinergia entre el canal turístico y el canal digital permitirá convertir visitantes en compradores recurrentes, embajadores de marca y suscriptores al canal DTC. En resumen, la estrategia combina una entrada táctica basada en intermediarios digitales con un desarrollo paulatino del canal directo, apalancado por el enoturismo como acelerador comercial y la construcción de marca a largo plazo en mercados clave.

## **4. DISEÑO DEL SISTEMA DE NEGOCIOS**

La propuesta de valor de la bodega, fundamentada en la producción de vinos premium, la oferta de enoturismo exclusivo y un compromiso con la sostenibilidad, se traduce en una serie de requerimientos estratégicos que guían la configuración del sistema de negocios. Este capítulo explora el diseño de un sistema gerencial digital que integra tecnología avanzada para optimizar todas las áreas del negocio: un ERP para la administración y la producción, plataformas de e-commerce y herramientas de CRM y CDP para la comercialización y automatización de marketing para potenciar las ventas directas. También se detalla el diseño de un viñedo propio en Gualtallary, Valle de Uco, con clones seleccionados y un sistema de riego por goteo eficiente, junto con un esquema complementario de abastecimiento de uva de terceros para garantizar la calidad y el volumen. Además, se incorpora un enfoque en la producción orgánica certificada, promoviendo prácticas agrícolas sostenibles alineadas con estándares internacionales. Acto seguido, se presenta el diseño de una bodega equipada con vasijas de hormigón, foudres de roble y tecnología enológica de última generación, así como la infraestructura necesaria para un enoturismo de lujo, que combina experiencias gastronómicas, alojamiento boutique y un entorno que maximiza la interacción con la naturaleza y la cultura del vino. Finalmente, se explica el equipo de gestión necesario para la ejecución del proyecto.

### **4.1. REQUERIMIENTOS ESTRATÉGICOS**

El diseño de la propuesta de valor se estructura sobre una visión escalable y sostenible, con una capacidad objetivo de producción de 100.000 botellas anuales de vinos premium. Para lograrlo, se plantea una estrategia de abastecimiento mixto: cinco hectáreas de viñedo propio y acuerdos de provisión de uva con productores vecinos dentro de la comunidad de Winelands, aprovechando la calidad y la trazabilidad que ofrece esta red colaborativa.

Con el objetivo de optimizar los gastos de capital (Capex) y minimizar el riesgo financiero, el desarrollo del proyecto se organizará en tres etapas sucesivas:

#### **Fase 1 – Fundación y primer inventario**

Se procederá a la compra de las cinco hectáreas de tierra dentro del complejo Winelands y, paralelamente, se diseñará e implantará el viñedo de acuerdo con criterios técnicos de calidad enológica y eficiencia operativa. Durante esta fase, el proyecto iniciará la elaboración de vinos premium utilizando uva proveniente de productores de la comunidad Winelands, alquilando capacidad instalada de vinificación en bodegas asociadas. El objetivo central de esta etapa es construir el inventario inicial de vinos, que será clave para el posicionamiento comercial posterior.

#### **Fase 2 – Digitalización y lanzamiento comercial**

Una vez consolidado el primer inventario y con el viñedo en desarrollo, se implementará una plataforma digital de gerenciamiento integral que articulará la venta directa, la relación con clientes y la comunicación de marca. Con esta base tecnológica, se lanzarán los vinos al mercado, priorizando canales de venta directa tanto en Argentina como en mercados internacionales seleccionados.

### Fase 3 – Desarrollo enoturístico y expansión de marca

La última etapa contempla la construcción del sistema de enoturismo experiencial, concebido como una plataforma física de conexión entre el consumidor y la marca. Esta infraestructura incluirá espacios de recepción, degustación, hospitalidad y actividades culturales. Dieciocho meses después de su construcción, se lanzarán los productos turísticos al mercado, alineados con la identidad del vino y orientados a maximizar la captación de clientes de alto valor mediante experiencias memorables y personalizadas.

Este enfoque por etapas permite alinear inversión, riesgo y generación de valor, creando un camino sólido hacia una marca de vinos premium con fuerte conexión emocional, sustentabilidad operativa y proyección internacional.

## **4.2. DISEÑO DEL SISTEMA GERENCIAL DIGITAL**

En la economía actual, caracterizada por la transformación digital y la evolución constante de los hábitos de consumo, las empresas enfrentan el desafío ineludible de adoptar tecnología o quedar fuera del mercado. Esta realidad no es exclusiva de las grandes compañías: también los emprendimientos pequeños, como los proyectos vitivinícolas y enoturísticos de escala boutique, están llamados a profesionalizar su gestión mediante herramientas digitales.

La digitalización no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también permite escalar, personalizar la experiencia del cliente y generar información clave para la toma de decisiones. En el caso de este proyecto, la tecnología se convierte en uno de los pilares estratégicos fundamentales, junto con la calidad del producto, la atención personalizada y el compromiso con la sustentabilidad. Usar bien las últimas tecnologías digitales —desde el comercio electrónico hasta la gestión de reservas, la trazabilidad del vino y el marketing relacional— será una de las principales ventajas competitivas del emprendimiento.

Este capítulo desarrolla la Plataforma de Sistemas y sus componentes, integrando todos los frentes del negocio (ventas, turismo, alojamiento) en una solución digital alineada con los objetivos del emprendimiento.

### **Esquema de Arquitectura Funcional:**

La arquitectura de sistemas se estructura en torno al ERP como sistema central. Desde allí se conectan la tienda online, el CRM, la Consumer Data Platform, el sistema de reservas para el

enoturismo y una solución de POS (point of sale o punto de venta). Se basará en una infraestructura de public cloud con acceso seguro desde cualquier ubicación y se elegirá una solución de workspace. A continuación se explican cada uno de los componentes

#### Enterprise Resource Planning (ERP):

Se propone la adopción de un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) orientado a pymes, como Holded, Odoo o Xubio. Estas plataformas permiten:

- Gestión de caja y bancos
- Administración de cuentas por cobrar y conciliación con medios de pago.
- Gestión del inventario de vinos, diferenciando por varietal, cosecha y presentación.
- Gestiona las compras.
- Registro y seguimiento de pedidos tanto minoristas como mayoristas.
- Emisión de comprobantes fiscales (factura A, B, E).
- Generación de reportes financieros y comerciales para monitoreo del negocio.
- Integración: Los datos del ERP se alimentan al CRM para comprender la disponibilidad de productos y los plazos de producción.

#### Comercio Electrónico Directo al Consumidor (DtC):

Para las ventas locales, se recomienda implementar una tienda online que esté sincronizada con el ERP. Las opciones sugeridas son Tienda Nube (por su orientación al mercado argentino) o Shopify (por su escalabilidad internacional). También se integrará con un sitio oficial de Mercado Libre. El e-commerce deberá incluir:

- Catálogo de productos visual y segmentado.
- Carrito de compras con medios de pago locales (MercadoPago, Mobbex).
- Promociones, combos y cupones de descuento.
- Integración automática con el stock del ERP.
- Gestión de envíos, tarifas y seguimiento logístico.
- Integración: Se conecta con el sistema POS para sincronizar datos de ventas online y físicas. Transfiere datos de ventas al CRM para seguimiento de clientes.

#### Customer Relationships Management (CRM):

Para el desarrollo comercial se recomienda incorporar un CRM como HubSpot o Zoho en sus versiones gratuitas o básicas. Su función será:

- Registrar leads y contactos de potenciales distribuidores o importadores.
- Automatizar correos y seguimientos.
- Medir la tasa de conversión de oportunidades.

- Integración: Transfiere datos de clientes al CDP para una segmentación y análisis más detallados. Se integra con la plataforma de e-commerce para gestionar pedidos y comentarios de clientes.

#### Consumer Data Platform (CDP):

Recoge y unifica datos de clientes desde distintos puntos de contacto (e-commerce, CRM, redes sociales). Se recomiendan soluciones como Segment o Tealium.

- Segmenta a los clientes según comportamiento, preferencias e historial de compras.
- Proporciona analíticas para marketing personalizado y experiencia del cliente.
- Integración: Funciona con el CRM y herramientas de automatización de marketing para ejecutar campañas dirigidas. Mejora la toma de decisiones con datos al integrarse con el ERP y alinear producción con la demanda.

#### Sistema de Reservas:

Es el soporte para el negocio de enoturismo. Se recomiendan soluciones como Cloudbeds o Bookeo.

- Administra reservas de servicios de hospitalidad de la bodega, incluyendo habitaciones y eventos.
- Automatiza la comunicación con los clientes sobre reservas y eventos.
- Integración: Se sincroniza con el CRM para mantener un perfil completo de interacciones con clientes. Se coordina con herramientas de marketing para enviar recordatorios o seguimientos.

#### POS System:

Un POS (Point of Sale) permite procesar ventas presenciales, gestionar pagos y actualizar el inventario en tiempo real. Hay varias soluciones posibles por ejemplo Square y Shopify POS:

- Procesa ventas presenciales durante tastings o en la tienda de la bodega.
- Administra inventario en tiempo real, reflejando ventas físicas y online.
- Integración: Envía datos de ventas al ERP para actualizar inventarios.
- Se integra con la plataforma de e-commerce para una vista unificada de todos los canales de venta.

#### Infraestructura y Seguridad:

Toda la plataforma debe alojarse en servicios en la nube como Google Cloud, con backups automáticos, acceso por usuario y niveles de permiso diferenciados. La prioridad es asegurar la disponibilidad, integridad y confidencialidad de los datos. Se usará Google Workspace para todas las computadoras.

#### Costos Estimados Plataforma:

| Componente            | Costo Operativo Anual |
|-----------------------|-----------------------|
| Integración Inicial   | 2.000                 |
| Workspace             | 720                   |
| Infraestructura Cloud | 1.000                 |
| ERP                   | 360                   |
| Tienda Online         | 480                   |
| CRM                   | 600                   |
| CDP                   | 1.440                 |
| Sistema de Reservas   | Variable              |
| POS                   | 720                   |
| <b>Totales</b>        | <b>7.320</b>          |
| Upgrades anuales      | 2.000                 |

Durante la primera fase de desarrollo del proyecto, no se requerirá esta plataforma y se programará su integración y lanzamiento para las segundas y terceras fases. Estas fases fueron desarrolladas en la primera parte de este capítulo.

#### 4.3. DISEÑO DEL VIÑEDO PROPIO Y DEL SISTEMA DE ABASTECIMIENTO DE UVA DE TERCEROS

##### Diseño del Viñedo Propio:

Desarrollar un viñedo de alta densidad en 5 hectáreas, con las siguientes variedades: 2.5 ha de Malbec, 1 ha de Saint Jeannet, 1 ha de Criolla para espumante y 0.5 ha de Garnacha. El diseño incluirá un sistema de conducción en gobelet y un sistema de riego por goteo adecuado para terrenos con desniveles.

##### Ubicación y Condiciones del Terreno:

- Ubicación: Gualtallary, Valle de Uco, Mendoza, Argentina.
- Clima: Zona fría, con temperaturas frescas durante la temporada de crecimiento, alta insolación y amplitud térmica.

- Suelo: Suelos aluviales, con buena permeabilidad y presencia de piedras, ideales para viticultura de calidad.

#### Variedades y Clones Seleccionados:

- Malbec (2.5 ha):
  - Clones Recomendados: TBC
  - Motivo: Estos clones son conocidos por producir uvas con buena concentración de color, taninos suaves y complejidad aromática, características ideales para el terroir de Gualtallary.
- Saint Jeannet (1 ha):
  - Clones Recomendados: Clones específicos provistos por el productor
  - Motivo: es la única fuente.
- Criolla para Espumante (1 ha):
  - Selección recomendada: Criolla Chica material clonal seleccionado localmente (INTA o viveros certificados).
  - Motivo: La Criolla Chica aporta acidez natural, fresca y un perfil aromático frutado con notas a frutilla y flores silvestres, ideal para espumantes rosados de bajo alcohol y gran bebilidad. Su piel fina y rendimiento equilibrado favorecen una prensa delicada y una excelente base para el método tradicional.
- Cabernet Franc (0.5 ha):
  - Clones Recomendados: TBC
  - Motivo: Este clon es conocido por su capacidad de adaptarse a climas frescos, produciendo vinos con buena acidez y perfil aromático.

#### Diseño del Viñedo:

- Densidad de Plantación:
  - Espacio entre Plantas: 1 metro entre plantas.
  - Espacio entre Hileras: 2 metros para permitir el paso de un tractor pequeño.
  - Densidad Total: Aproximadamente 5,000 plantas por hectárea.
- Disposición de las Hileras:
  - Orientación: Norte-Sur para maximizar la exposición solar y mejorar la maduración uniforme.
  - Conducción: Sistema de conducción en gobelet, ideal para permitir la exposición uniforme de las hojas y la fruta, mejorando la ventilación y reduciendo la necesidad de poda.

#### Sistema de Riego por Goteo:

- Descripción del Sistema:

- Riego por Goteo Subsuperficial: Sistema de riego enterrado a unos 30 cm de profundidad, lo que permite un uso eficiente del agua y protege las líneas de riego de daños mecánicos.
- Compensación de Presión: Utilización de goteros autocompensantes que garantizan una distribución uniforme del agua, incluso en terrenos con desniveles.
- Caudal de Goteo: 2 litros por hora por planta, ajustable según las necesidades hídricas de cada variedad.
- Componentes Clave:
  - Tuberías de Polietileno: Diámetro de 16 mm, resistente a la presión y a la intemperie.
  - Filtros de Arena y Disco: Para prevenir obstrucciones en los goteros.
  - Controlador de Riego: Sistema automatizado con sensores de humedad del suelo para optimizar el uso del agua.
  - Reservorio de Agua: Capacidad suficiente para almacenar agua para al menos 10 días de riego continuo en caso de emergencia.

### **Estimación de Inversión:**

#### **Preparación del Terreno y Plantación**

- Preparación del Terreno (mínima intervención): se estima en USD 1.000 por ha.
- Palos: Costo unitario de USD 2.000 por ha (unitario de USD 0.4 por 5.000 u/ha)
- Mano de Obra Estructura: se estima en USD 1.000 por ha.
- Costo Total Aproximado: USD 20.000 (USD 4.000 por ha por cinco ha).

#### **Costo del Sistema de Riego por Goteo:**

- Instalación de Tuberías y Goteros: se estima en USD 1.500 por hectárea
- Sistema de Filtración y Automatización: se estima en 1.500 por hectárea
- Costo Total Aproximado: USD 15.000 (USD 3.000 por ha por cinco ha)

#### **Costo de Material Vegetal:**

- Se comprarán plantas injertadas sobre pie americano (1103 Paulsen), ya que este pie tiene buena adaptabilidad y elevada tolerancia a filoxera. Además, este portainjerto es el más fácil de conseguir en el mercado viverista.
- Se requieren 25,000 plantas (5,000 plantas por hectárea por 5 hectáreas)
- Se estima el costo por planta promedio en USD 1.5
- La mano de obra de plantación se estima en USD 500 por hectárea, sumando USD 2.500
- Costo Total Aproximado: USD 37.500

**Costo Total Estimado de Inversión: USD 75.000 (equivale a USD 15.00 por ha)**

El diseño propuesto para el viñedo en Gualtallary, Valle de Uco, se basa en prácticas vitivinícolas modernas y sostenibles, utilizando clones adecuados para un terroir frío y un sistema de conducción tradicional como el gobelet. El sistema de riego por goteo está diseñado para maximizar la eficiencia del agua en terrenos con desniveles, asegurando una producción de alta calidad. La inversión estimada cubre todas las etapas iniciales, desde la preparación del terreno hasta la instalación del sistema de riego, proporcionando una base sólida para el éxito del viñedo.

#### **Sistema de Abastecimiento de uva de Terceros:**

El proyecto contempla un modelo de abastecimiento híbrido que combina uvas provenientes del viñedo propio con compras a terceros, priorizando productores dentro de la comunidad de Tupungato Winelands. Este enfoque permite garantizar calidad, trazabilidad y consistencia, manteniendo al mismo tiempo una estructura ágil y escalable.

El plan de negocios establece un objetivo de cosecha anual en función del crecimiento proyectado del volumen de producción de vinos premium. A partir de la estimación de rendimientos del viñedo propio, se identifican las necesidades de compra complementarias para alcanzar dicho objetivo.

El esquema de aprovisionamiento a terceros se basará en:

- Relaciones a largo plazo con propietarios de viñedos dentro de Winelands, promoviendo acuerdos estables y mutuamente beneficiosos.
- Asistencia técnica y enológica permanente, brindada por el equipo del proyecto, para asegurar que las prácticas agronómicas se alineen con los estándares de calidad definidos para cada línea de producto.
- Mecanismos de planificación compartida, incluyendo cronogramas de cosecha, control de rendimiento y protocolos de cosecha diferenciados según la parcela y el destino enológico.

Este sistema no solo asegura materia prima de excelencia, sino que fortalece el sentido de comunidad y colaboración dentro de Winelands, convirtiendo a los propietarios en aliados estratégicos del desarrollo de la marca.

#### **4.4. SISTEMA DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA CERTIFICADA**

Objetivo: Desarrollar un sistema de trabajo anual adaptado para la producción orgánica certificada de un viñedo de 5 hectáreas en Gualtallary, Valle de Uco. Este sistema incluirá prácticas de manejo sostenible, un programa de sanidad orgánico, y técnicas agrícolas que cumplan con las normativas de certificación orgánica.

#### **Principios de Producción Orgánica:**

- Prohibición de químicos sintéticos: No se utilizan pesticidas, herbicidas o fertilizantes sintéticos. Se priorizan prácticas agrícolas sostenibles y productos de origen natural.
- Manejo sostenible del suelo: Se enfatiza en la salud del suelo mediante el uso de compost, rotación de cultivos, y coberturas vegetales.
- Biodiversidad y control biológico: Se promueve la biodiversidad en el viñedo para mejorar el control natural de plagas y enfermedades.

### **Calendario de Actividades Orgánicas:**

#### **Invierno (Junio - Agosto):**

- Poda de invierno:
  - Actividad: Realizar poda en gobelet para manejar la carga de yemas y mejorar la estructura de las plantas.
  - Tareas:
    - Desinfección de herramientas con productos permitidos como alcohol etílico o soluciones de peróxido de hidrógeno.
    - Incorporación de los restos de poda en el suelo o compostaje.
  - Frecuencia: Una vez al año.
- Preparación del compost:
  - Actividad: Preparar compost orgánico para su aplicación en primavera.
  - Tareas:
    - Recolección de residuos vegetales, estiércol y otros materiales orgánicos.
    - Gestión del compostaje para asegurar la descomposición adecuada.
  - Frecuencia: Durante todo el invierno.
- Análisis de suelo:
  - Actividad: Realizar análisis de suelo para planificar la fertilización orgánica.
  - Tareas:
    - Recolección de muestras de suelo.
    - Evaluación de la estructura del suelo, niveles de nutrientes y presencia de materia orgánica.
  - Frecuencia: Una vez al año.

#### **Primavera (Septiembre - Noviembre):**

- Fertilización orgánica:
  - Actividad: Aplicar compost y otros fertilizantes orgánicos, como harinas de rocas y biofertilizantes.
  - Tareas:
    - Distribución de compost maduro alrededor de las plantas.
    - Uso de biofertilizantes líquidos para aplicaciones foliares.

- Frecuencia: Dos veces durante la primavera.
- Cobertura vegetal y manejo del suelo:
  - Actividad: Plantación de coberturas vegetales entre las hileras para mejorar la estructura del suelo y controlar malezas.
  - Tareas:
    - Siembra de leguminosas, gramíneas u otras plantas de cobertura.
    - Incorporación de estas plantas al suelo al final de la temporada.
  - Frecuencia: Durante toda la primavera.
- Control biológico de plagas y enfermedades:
  - Actividad: Implementar el programa de sanidad orgánica.
  - Tareas:
    - Introducción de insectos beneficiosos como crisopas y mariquitas.
    - Aplicación de preparados naturales como extractos de ajo, aceite de neem, y azufre mojable contra oídio y mildiu.
  - Frecuencia: Según el monitoreo, generalmente cada 2-3 semanas.

#### Verano (Diciembre - Febrero):

- Riego sostenible:
  - Actividad: Implementar riegos regulares utilizando el sistema de riego por goteo, ajustando la frecuencia según las condiciones climáticas y la etapa de crecimiento.
  - Tareas:
    - Monitoreo de la humedad del suelo para evitar el estrés hídrico.
    - Aplicación de mulch o paja para conservar la humedad.
  - Frecuencia: Dependiendo de la demanda hídrica, cada 7-10 días.
- Manejo del dosel vegetal:
  - Actividad: Realizar deshoje y manejo del dosel para mejorar la exposición solar y la ventilación.
  - Tareas:
    - Deshoje manual en la zona de los racimos para mejorar la maduración.
    - Manejo de brotes para mantener una estructura equilibrada y prevenir enfermedades.
  - Frecuencia: Durante la etapa de crecimiento activo.
- Control de malezas:
  - Actividad: Manejo de malezas de manera manual o mecánica, evitando el uso de herbicidas.
  - Tareas:
    - Uso de herramientas manuales o tractores pequeños con implementos de labranza superficial.
    - Mantener coberturas vegetales manejadas adecuadamente.

- Frecuencia: Según el crecimiento de las malezas, al menos una vez al mes.

#### Otoño (Marzo - Mayo):

- Cosecha:
  - Actividad: Cosechar las uvas en el momento óptimo de madurez, asegurando la máxima calidad.
  - Tareas:
    - Monitoreo de la madurez de las uvas mediante análisis de azúcar, acidez y pH.
    - Recolección manual selectiva para asegurar la calidad y evitar la contaminación.
  - Frecuencia: Según la maduración de cada variedad (generalmente Malbec y Garnacha en marzo, Saint Jeannet y Pinot Noir en abril).
- Poda en verde y preparación para el invierno:
  - Actividad: Realizar poda en verde para eliminar exceso de brotes y preparar las plantas para el invierno.
  - Tareas:
    - Eliminación de brotes secundarios y ajustes de poda para mejorar la estructura.
    - Fertilización de final de temporada con compost o abonos verdes.
  - Frecuencia: Una vez, después de la cosecha.
- Control biológico y preparación para el invierno:
  - Actividad: Monitoreo y control de plagas y enfermedades residuales.
  - Tareas:
    - Aplicación final de productos permitidos por la certificación orgánica.
    - Limpieza y desinfección de herramientas y equipos con productos naturales.
  - Frecuencia: Según sea necesario.

#### Programa de Sanidad Orgánico:

##### Control de plagas:

- Monitoreo semanal:
  - Tareas: Utilizar trampas y observación directa para identificar la presencia de plagas como ácaros, trips y gusano de la vid.
- Control biológico:
  - Tareas: Introducción de enemigos naturales de las plagas, como crisopas y mariquitas.
  - Productos Naturales: Aplicación de aceites esenciales, como aceite de neem, y extractos de plantas con propiedades insecticidas.
  - Frecuencia: Cada 2-3 semanas o según monitoreo.

#### Control de enfermedades:

- Fungicidas naturales:
  - Tareas: Uso de azufre mojado y cobre en dosis permitidas para controlar el oídio, mildiu y otras enfermedades fúngicas.
  - Frecuencia: Aplicaciones preventivas cada 2-3 semanas durante la temporada de crecimiento.
- Fortalecimiento de plantas:
  - Tareas: Aplicación de bioestimulantes y extractos de algas para mejorar la resistencia natural de las plantas a enfermedades.
  - Frecuencia: Aplicaciones foliares cada 4-6 semanas.

#### Manejo del Suelo y Fertilización:

- Fertilización orgánica:
  - Tareas: Aplicación de compost, abonos verdes, y fertilizantes orgánicos como harina de hueso y guano de aves marinas.
  - Frecuencia: Dos veces al año, en primavera y otoño.
- Cobertura vegetal:
  - Tareas: Siembra de plantas de cobertura para fijar nitrógeno, mejorar la estructura del suelo y controlar malezas.
  - Frecuencia: A lo largo de todo el año, gestionando el ciclo de crecimiento y corte de las coberturas.

#### Certificación Orgánica:

- Cumplimiento de normativas:
  - Tareas: Asegurarse de que todas las prácticas agrícolas y productos utilizados cumplan con las normativas de certificación orgánica (por ejemplo, normas de USDA Organic o EU Organic).
  - Frecuencia: Auditorías anuales y documentación continua de todas las prácticas y productos utilizados.

El rediseño del sistema de trabajo para un viñedo de producción orgánica en Gualtallary incorpora prácticas sostenibles y respetuosas con el medio ambiente, enfocándose en el manejo del suelo, el control biológico de plagas y enfermedades, y la promoción de la biodiversidad. El programa de sanidad orgánica asegura la calidad de las uvas y la salud del viñedo, alineándose con las normativas de certificación orgánica. Este sistema no solo garantiza una producción de vinos de alta calidad, sino que también contribuye a la sostenibilidad.

#### 4.5. DISEÑO DE LA BODEGA

La siguiente sección detalla la infraestructura productiva prevista para el proyecto, enfocada en una bodega boutique de alta gama con tecnología moderna y materiales de primera calidad. La capacidad instalada y el equipamiento propuesto están pensados para asegurar tanto eficiencia operativa como excelencia enológica, integrando vasijas de hormigón para fermentación, foudres de roble francés para crianza, y un set completo de equipamiento enológico de marcas reconocidas. A esto se suma una infraestructura edilicia funcional y bien dimensionada, junto con los servicios técnicos e instalaciones complementarias necesarios para garantizar condiciones óptimas de elaboración, almacenamiento y calidad. Esta configuración está diseñada para sostener una producción anual estimada de 100.000 litros (equivalente a 133.000 botellas), asegurando la coherencia entre escala, ambición de calidad y proyección comercial.

#### Capacidad de Producción:

- Vasijas de Hormigón: 10 vasijas de 10.000 litros (total de 60.000 litros de capacidad).
- Foudres: 10 foudres de roble de 5.000 litros cada uno para el añejamiento (total de 25.000 litros de capacidad).
- Producción Anual Estimada: Aproximadamente 60.000 litros (80.000 botellas de 750 ml).

#### Vasijas:

- Descripción: Vasijas de hormigón de 10.000 litros cada una, utilizadas para fermentación y almacenamiento de vino. Marca Tecno Prem o equivalente.
- Cantidad: 10 unidades.
- Costo Estimado:
  - Precio por Unidad: USD 15.000
  - Costo Total: USD 150.000

#### Equipamiento Enológico:

- Descripción: Equipamiento para la recepción de uva, prensa neumática, bombas peristálticas, y sistemas de filtración. Marca Bucher Vaslin o Della Toffola
- Componentes Clave y Costo Estimado
  - Despalilladora: Capacidad de 5-7 toneladas/hora. USD 20.000
  - Prensa Neumática: Capacidad de 40 hectolitros. USD 50.000
  - Mesa de selección para racimo y uva. USD 15.000
  - Bomba Peristáltica: Para trasiego suave. USD 10.000
  - Bomba de Vino: USD 5.000

#### Foudres de Roble:

- Descripción: Foudres de roble francés para el añejamiento de vinos, de 5.000 litros cada uno marca Boutes o equivalente
- Cantidad: 10 unidades.
- Costo Estimado:
  - Precio por Unidad: USD 24.000
  - Costo Total: USD 240.000

#### Edificación y Espacio de Producción

- Descripción: Instalaciones que albergan las vasijas de hormigón, el equipamiento enológico y los foudres. Incluye la construcción de áreas de recepción de uva, fermentación, añejamiento, y almacenamiento.
- Costo Estimado:
  - Costo por m<sup>2</sup>: 500 USD/m<sup>2</sup>.
  - Tamaño Aproximado: 300 m<sup>2</sup>.
  - Costo Total: USD 150.000.

#### Servicios e Infraestructura Complementaria:

- Descripción: Instalación de electricidad, equipo de frío, agua potable, sistema de tratamiento de aguas residuales, y control de temperatura y humedad en áreas de añejamiento.
- Costo Estimado: USD 100.000

#### Ingeniería y Arquitectura (Bodega, Enoturismo y Alojamiento)

##### Diseño y Planificación

- Descripción: Diseño arquitectónico, planificación de la disposición del equipamiento, y gestión de permisos de construcción.
- Costo Estimado: USD 25.000.

##### Supervisión y Dirección de Obra

- Descripción: Supervisión de la construcción y la instalación del equipamiento enológico.
- Costo Estimado: USD 30.000.

Esta estimación proporciona una visión detallada de los costos de inversión necesarios para establecer una bodega de vinos premium, utilizando equipamiento de alta calidad de marcas reconocidas como Tecnoprem, Bucher Vaslin y Boutes o equivalentes. Esta inversión cubre la infraestructura, el equipamiento enológico, y la obra civil, asegurando que la bodega esté bien equipada para producir y comercializar vinos premium.

#### **4.6. DISEÑO DE LA INFRAESTRUCTURA DE ENOTURISMO**

Este sistema integra infraestructura, equipo y costos clave para sostener la oferta enoturística basada en experiencias gastronómicas y alojamiento boutique, diseñada para un proyecto de lujo y exclusividad como el descrito.

##### **Infraestructura para Experiencias Gastronómicas:**

Sala de catas y maridajes:

- Capacidad: 20 personas en grupos privados o sesiones colectivas.
- Diseño: Espacios modernos y elegantes, con mesas modulares para catas y maridajes.
- Equipamiento:
  - Copas Riedel u otro estándar premium.
  - Decantadores, enfriadores y dispensadores.
  - Sistema audiovisual para presentaciones.
- Inversión estimada: USD 50.000 (incluye diseño, mobiliario y equipamiento).

Cocina gourmet para cenas y talleres:

- Área equipada con utensilios de alta gama (horno combinado, parrillas, refrigeradores, etc.).
- Capacidad para ejecutar cenas maridaje y clases interactivas.
- Inversión estimada: USD 40.000

Espacios al aire libre:

- Terrazas con vistas a los viñedos para cenas o catas al atardecer.
- Mobiliario resistente y cómodo.
- Inversión estimada: USD 25.000

##### **Infraestructura para Alojamiento Boutique:**

Casa de Huespedes:

- Capacidad: 4 suites independientes.
- Sala de estar, biblioteca o espacio de reunión privado.
- Cocina y baño de primer nivel
- Equipamiento: Mobiliario de lujo, amenities de alta gama, minibares con vinos de la bodega.
- Costo por m<sup>2</sup>: 1.200 USD/m<sup>2</sup>.
- Tamaño Aproximado: 350 m<sup>2</sup>.
- Costo Total: USD 420.000

Paisajismo y Senderos:

- Diseño del entorno para maximizar la integración con la naturaleza.
- Senderos para paseos, pileta y cocina para exteriores
- Inversión estimada: USD 50.000.

#### Mobiliario y Equipamiento:

- Mobiliario de diseño y confort premium: Camas king/queen con colchones de alta calidad, ropa blanca de algodón egipcio, sillones de lino, mesas de comedor y auxiliares en maderas nobles, iluminación cálida y obras de arte o fotografía local que reflejen la identidad del terroir.
- Equipamiento funcional de alta gama: Cocina equipada con electrodomésticos empotrados (horno, anafe, heladera doble puerta, lavavajillas), sistemas de climatización central (frío/calor), Wi-Fi de alta velocidad, sistema de sonido ambiental, smart TVs, y amenities de baño de lujo (duchas escocesas, grifería premium, secadores profesionales).
- Inversión estimada: USD 40.000.

#### Costos Operativos Anuales:

Se estiman personal directo, servicios, insumos, mantenimiento y se incluye el costo de vino (estimando una botella por visitante)

|                  | <b>Enoturismo</b>         | <b>Alojamiento</b> |
|------------------|---------------------------|--------------------|
| Personal Directo | 54.600                    | 36.400             |
| Servicios        | 10.000                    | 10.000             |
| Insumos          | 2.000                     | 2.000              |
| Mantenimiento    | 2.000                     | 2.000              |
| Vino             | Una botella por visitante |                    |

Este sistema de negocios está diseñado para ofrecer experiencias exclusivas y alojamiento de lujo mientras optimiza la inversión y los costos operativos. La combinación de espacios gastronómicos de alto nivel y alojamiento boutique no solo asegura ingresos diversificados, sino que también refuerza el posicionamiento de la bodega como un referente en el enoturismo de lujo. Este modelo integra eficientemente recursos y personal para ofrecer una propuesta única y sostenible.

#### **4.7. DISEÑO DEL EQUIPO GESTIÓN DEL PROYECTO**

Este sistema integra infraestructura, equipo y costos clave para sostener la oferta enoturística basada en experiencias gastronómicas y alojamiento boutique, diseñada para un p

Para el desarrollo de un proyecto se plantea una estructura organizativa liviana, eficiente y orientada a la tercerización de tareas operativas. La propuesta contempla un equipo permanente compacto, reforzado por prestadores externos altamente especializados. A continuación, se detalla la composición del equipo, las funciones clave y la estimación de costos anuales en USD.

#### Equipo Permanente y Costos Estimados:

##### Coordinación del Proyecto

- Líder del Proyecto: Coordina toda la operación incluyendo enología, desarrollo comercial (exportaciones y digital), administración general y estrategia digital. USD 74.880
- Jefe de Bodega: Supervisa vinificaciones, mantenimiento de instalaciones y maneja el personal temporal en cosecha y embotellados. USD 42.900
- Jefe de Hospitality: Gestiona visitas, catas, eventos, atención al cliente y coordinación general de hospitalidad y cocina tercerizada. USD 42.900

##### Personal Directo:

- Guía de Experiencias (rotativo): Asegura cobertura operativa diaria para visitas guiadas, catas y experiencias personalizadas. USD 70.000
- Asistente de Alojamiento: Se ocupa del mantenimiento, limpieza y soporte diario en la unidad de alojamiento. USD 36.000
- Asistente de Experiencias: Brinda soporte en visitas, atención a eventos y servicios a clientes. USD 36.000

##### Modelo de Tercerización:

- Viñedos: Servicios vitícolas tercerizados (poda, riego, cosecha, etc.).
- Operaciones logísticas: Coordinadas con operadores especializados.
- Servicios profesionales: Contabilidad, impuestos, digitalización, aduana y logística nacional/internacional.
- Cocina: Prestadores gastronómicos asociados dentro del complejo Winelands.
- Embotellado y cosecha: Personal temporal contratado bajo supervisión directa.

Dado que el proyecto se desarrollará de manera progresiva, la incorporación del equipo permanente seguirá un esquema escalonado que acompaña el crecimiento operativo y comercial. En la primera etapa, el rol del Líder del Proyecto será cubierto con una dedicación parcial (un tercio en el primer año, aumentando a la mitad en el segundo año, y llegando a tiempo completo a partir del tercer año), asegurando una conducción estratégica desde el inicio sin sobredimensionar los costos fijos. Los roles clave de Jefe de Bodega y Jefe de Hospitality se incorporarán a tiempo completo a partir del tercer año, en línea con el crecimiento proyectado de la producción y la apertura gradual al turismo. Finalmente, los puestos operativos vinculados a la experiencia del visitante —Asistente de

Alojamiento, Asistente de Experiencias y Guía de Experiencias rotativo— se integrarán a partir del cuarto año, cuando el flujo de visitantes y la operación turística lo justifiquen. Este esquema permite una administración responsable del capital humano, adaptando el equipo permanente a las necesidades reales del negocio y asegurando una estructura eficiente desde el inicio.

## 5. EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

Este capítulo presenta la base conceptual y técnica para la evaluación económica del proyecto de bodega boutique y enoturismo sustentable ubicado en Tupungato Winelands. Sobre la base de la propuesta de valor desarrollada en el capítulo anterior, se construye un modelo económico integral que permite estimar la viabilidad financiera del proyecto, proyectar flujos de caja, evaluar su rentabilidad y analizar distintos escenarios para respaldar decisiones estratégicas informadas.

La evaluación se organiza en torno a ocho componentes clave: el pronóstico de ventas; las inversiones requeridas en activo fijo y capital de trabajo; el pronóstico de costos operativos; la proyección de resultados operativos tanto por línea de negocio como a nivel agregado; el cálculo del costo del capital (WACC); el flujo de caja proyectado junto con los indicadores de rentabilidad; el análisis de escenarios y estrategia de mitigación del riesgo; y finalmente, un mensaje dirigido a potenciales inversores que sintetiza los aspectos más relevantes del proyecto.

El análisis que sigue cuenta con una planilla de cálculo vinculada como soporte técnico. Dicha planilla está organizada en pestañas cuyos títulos coinciden con los componentes desarrollados a continuación, y cada uno de ellos se encuentra volcado también en anexos con el mismo nombre. Esta estructura asegura una completa trazabilidad entre el desarrollo analítico, los modelos de cálculo y la documentación de respaldo, facilitando tanto la validación de supuestos como la realización de simulaciones dinámicas y el diálogo con potenciales inversores.

### 5.1. PRONÓSTICO DE VENTAS

El proyecto contempla tres fuentes principales de ingresos: venta de vino, servicios de enoturismo, y alojamiento premium. Cada una de estas líneas presenta dinámicas y tiempos de maduración distintos, en función de la estrategia comercial, la disponibilidad operativa y el posicionamiento premium del proyecto. Los detalles cuantitativos, incluyendo los valores específicos de cada variable, supuestos de estacionalidad y curvas de crecimiento por línea de negocio, se desarrollan en el Anexo: Pronóstico de Ventas.

Estructura del Modelo de Ingresos:

El modelo parte de una segmentación detallada por línea de negocio:

- Ventas de vino, desagregadas por canal de comercialización (marketplaces, venta directa, distribuidores) y por etiqueta, reflejando una estructura de portafolio escalonado.
- Servicios de enoturismo, diferenciando ingresos por visitas, catas dirigidas, y experiencias integrales.
- Alojamiento, basado en el cálculo de noches promedio vendidas y ocupación proyectada por tipo de unidad.

#### Variables Clave del Modelo:

Cada línea de ingreso se construye a partir de variables clave, integradas en una planilla de cálculo dinámica que permite estimar ingresos mensuales y anuales, así como testear diferentes escenarios. Las principales variables son:

- Precio promedio por producto o servicio, ajustado en función del posicionamiento premium del proyecto y la estrategia de descuentos iniciales.
- Volumen de unidades vendidas por canal, incluyendo supuestos de estacionalidad, crecimiento por año y tasa de conversión en canales digitales.
- Tasa de crecimiento anual proyectada, que refleja una curva de maduración específica para cada negocio: lenta en vino hasta alcanzar 100.000 botellas/año, y gradual en servicios turísticos y alojamiento.
- Ocupación promedio de alojamiento, con distinción entre temporada alta y baja, y crecimiento progresivo a medida que mejora el reconocimiento del destino.
- Gasto promedio por visitante en actividades complementarias, como catas premium, compras en tienda o eventos privados.

Estas variables se integran mediante fórmulas automatizadas, lo que permite no solo proyectar ingresos en distintos horizontes temporales, sino también anticipar impactos en áreas críticas como producción, recursos humanos, promoción y flujo de caja operativo.

#### Secuencia de Lanzamiento:

- Venta de vino: inicia en el año 3, tras dos años de construcción de inventario. En los primeros años predomina la venta a través de marketplaces, con precios rebajados. El objetivo es alcanzar 100% DtC en el largo plazo.
- Servicios enoturísticos: inversión en año 2 y lanzamiento en año 3. Se espera un flujo bajo de visitantes inicialmente, con crecimiento paulatino.
- Alojamiento premium: también se lanza en año 3 junto con las experiencias. Se proyecta una ocupación baja al inicio, con mejora sostenida.

## **5.2. INVERSIONES EN ACTIVO FIJO Y CAPITAL DE TRABAJO**

Los cálculos que respaldan este análisis se presentan en el anexo con el mismo nombre. A continuación, se expone el enfoque conceptual y el detalle de los componentes incluidos en las inversiones en activo fijo (CAPEX) y en el capital de trabajo requerido para la implementación y operación del proyecto.

#### Enfoque conceptual:

- CAPEX (Capital Expenditures): inversiones en activos fijos tangibles e intangibles, necesarias para iniciar y sostener las operaciones. Son egresos no recurrentes que generan capacidad productiva y comercial de largo plazo.
- OPEX (Operating Expenditures): gastos operativos recurrentes asociados al funcionamiento diario del negocio (insumos, personal, mantenimiento, servicios, etc.). Los OPEX serán abordados en detalle en el apartado siguiente.
- Capital de trabajo: recursos requeridos para sostener el ciclo operativo. Incluye caja mínima, inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

#### Inversiones en Activo Fijo (CAPEX):

La información sobre montos, cronograma y fuentes se encuentra detallada en el anexo correspondiente. Las cifras se basan en presupuestos específicos, cotizaciones de proveedores y parámetros técnicos definidos en la etapa de formulación.

- Viñedo propio: El CAPEX total en viñedo incluye: superficie a implantar, preparación de suelo, palos, mano de obra para estructura, plantas, mano de obra para plantación, riego por goteo.
- Infraestructura de bodega: El CAPEX en infraestructura de bodega contempla: ingeniería y arquitectura, dirección de obra, obra civil, servicios complementarios (eléctrico, sanitario, frío industrial, etc.), vasijas de hormigón, foudres (toneles de gran capacidad), despalladora, prensa neumática, mesa de selección, bombas peristálticas, bomba de vino.
- Infraestructura de enoturismo: El CAPEX en enoturismo incluye: sala de catas y maridajes, cocina gourmet, espacios al aire libre (jardines, terrazas, senderos).
- Infraestructura de alojamiento boutique: El CAPEX destinado a alojamiento considera: casas o habitaciones exclusivas para huéspedes, paisajismo del entorno, equipamiento (mobiliario, climatización, tecnologías, amenities).

#### Capital de Trabajo:

Desde un enfoque financiero, el capital de trabajo se define como la diferencia entre activos y pasivos corrientes operativos. Su evolución impacta directamente en los flujos de caja proyectados.

- Caja y bancos: Efectivo mínimo requerido para operar sin interrupciones ni necesidad de financiamiento de corto plazo. Se estima en tres costos
- Inventario: Compuesto por vino a granel y vino embotellado. Se calcula la valuación del inventario total al cierre de cada año y la variación de inventario se incluye como principal rubro de capital de trabajo.
- Cuentas por cobrar: Se estima en 60 días de venta. La inversión es el cambio del año en curso sobre el año anterior

- Cuentas por pagar: Obligaciones con proveedores de insumos, servicios y contratistas. Se modela considerando que no se utilizara como fuente de financiamiento.
- Variación neta de capital de trabajo: Refleja el impacto de los movimientos anuales en estos componentes sobre la caja del proyecto. Se incluye explícitamente en el cálculo del flujo de caja libre sin apalancamiento.

### **5.3. PRONÓSTICO DE COSTOS OPERATIVOS**

Los cálculos detallados que sustentan esta sección se encuentran en el anexo con el mismo nombre. A continuación, se presenta el desglose de los gastos operativos (OPEX) del proyecto, clasificados según los principales frentes de actividad: producción de uva propia, abastecimiento externo de uva, producción de vinos, enoturismo, alojamiento boutique, sistema gerencial digital y marketing digital.

Estos gastos representan los egresos recurrentes necesarios para operar el proyecto en condiciones normales y fueron estimados a partir de referencias técnicas, presupuestos específicos, experiencia sectorial y parámetros productivos definidos en las secciones anteriores.

El análisis comienza con los costos del equipo de gestión y los gastos asociados, tal como se detalló en el capítulo anterior. A continuación, se incluyen los costos del sistema de gestión digital. Por una cuestión de practicidad, se asume que ningún componente de este sistema será capitalizado, lo cual no genera distorsiones relevantes en la evaluación económica. Luego, se incorporan los costos asociados al plan de marketing digital.

En el frente de producción de uva propia, se contemplan los costos relacionados con la operación del viñedo implantado por la empresa. La producción anual se determina a partir de la superficie plantada, el rendimiento promedio por hectárea, el factor de crecimiento del viñedo (en los primeros años) y el factor de merma por condiciones agronómicas. El costo de mantenimiento incluye poda, curaciones, fertilizaciones, costo de bombeo, cosecha, mantenimiento general y servicios profesionales agronómicos.

En cuanto al abastecimiento de uva, se estima la cantidad de uva requerida para alcanzar la producción objetivo, la uva disponible internamente, y la cantidad a comprar a terceros como diferencia entre requerimiento y disponibilidad propia. El costo de compra de uva se estima a precios de mercado, y se calcula un costo combinado de uva (propia y comprada) ponderado por volumen.

Para la producción de vinos, el modelo considera el inventario inicial, la producción del año, las ventas proyectadas y el inventario final esperado. El costo operativo asociado contempla personal permanente, mano de obra tercerizada, energía eléctrica, gas y agua, insumos de elaboración, mantenimiento de planta y equipos, análisis de laboratorio externo, filtración, añejamiento

(almacenaje en barricas o foudres), servicio de embotellado (tercerizado o interno), materiales como botellas, cápsulas, etiquetas y cajas, además del almacenaje de producto terminado y transporte y logística.

En el área de enoturismo, los gastos operativos incluyen personal directo (como guías, anfitriones y personal de sala), servicios públicos y tercerizados, insumos para degustaciones y hospitalidad, mantenimiento de instalaciones y equipos, y el consumo de vino para experiencias turísticas.

El frente de alojamiento boutique contempla el personal necesario para recepción, limpieza y atención al huésped, los servicios básicos y de conectividad, los insumos asociados a la operación del alojamiento, y el mantenimiento edilicio y del equipamiento.

Respecto del sistema gerencial digital, se estiman los costos anuales de operación del ecosistema tecnológico, incluyendo el ERP, el comercio electrónico, los módulos para turismo y recepción de clientes, las plataformas de marketing y fidelización, el sistema de reservas, la pasarela de pago, y la infraestructura y seguridad en la nube.

Finalmente, el área de marketing digital requiere una inversión operativa sostenida en la ejecución del plan de marketing, la generación de contenidos para medios digitales, la pauta en buscadores y redes sociales, la provisión de muestras promocionales, la realización de eventos receptivos en la bodega y las giras comerciales para el desarrollo de canales y mercados.

#### **5.4. PROYECCIÓN DE RESULTADOS OPERATIVOS POR LÍNEA DE NEGOCIO Y A NIVEL AGREGADO**

En este apartado se presenta la proyección del estado de resultados del proyecto, construida bajo una lógica operativa pura, es decir, sin considerar los efectos de la estructura de financiamiento, los impuestos financieros ni los componentes contables no monetarios. Este enfoque permite evaluar la generación de valor económico del negocio en términos estrictamente operativos.

Las ventas se reconocen en el momento del despacho del vino (remito o permiso de embarque) y en el caso de los servicios, al momento efectivo de su prestación. Si bien en el cálculo del capital de trabajo se incorpora un plazo promedio de cobranza de 60 días, para efectos del estado de resultados no se diferencia entre venta y cobranza, priorizando la simplicidad sin que ello implique distorsiones materiales en la estimación de rentabilidad.

El análisis se presenta desagregado por unidad de negocio: venta de vino, experiencias enoturísticas y alojamiento. Para cada una se exponen los ingresos proyectados, los costos directos asociados a la prestación del servicio o venta del producto (incluyendo personal operativo y, en el caso del vino,

reposición del inventario vendido), y el margen bruto correspondiente. Esta descomposición permite identificar los principales generadores de rentabilidad dentro de la estructura del proyecto.

Posteriormente, se consolidan los costos de administración y ventas, que comprenden los gastos operativos no atribuibles directamente a una unidad de negocio específica. Incluyen el equipo gerencial del proyecto —gerente general, responsable de bodega y líder de hospitality—, gastos de marketing digital, licencias de plataformas de gestión, y servicios tercerizados no vinculados a la operación directa de viñedos o bodega (que se encuentran en el costo de ventas).

A partir de esta estructura, se derivan los principales indicadores de rentabilidad operativa:

- EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization): mide el resultado operativo sin considerar amortizaciones, impuestos ni intereses, proporcionando una visión clara de la capacidad del negocio para generar flujo de caja operativo.
- EBIT (Earnings Before Interest and Taxes): refleja el resultado operativo después de considerar las amortizaciones, antes de impuestos e intereses.
- EBIAT (Earnings Before Interest After Taxes): representa el resultado operativo neto de impuestos, excluyendo el efecto del apalancamiento financiero. Es útil como métrica base en procesos de valorización independiente de la estructura de capital.

## **5.5. COSTO DEL CAPITAL (WACC)**

Para evaluar financieramente el proyecto de vinos y enoturismo, se propone utilizar como tasa de descuento el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC, por sus siglas en inglés), que refleja el costo combinado del capital propio y la deuda, ajustado al contexto macroeconómico argentino y a las características del sector.

### **Estructura de Capital**

El proyecto contempla una estructura de financiamiento compuesta por:

- 60% capital propio (equity, E)
- 40% deuda financiera (deuda D), con garantía real sobre activos fijos (viñedos, bodega, instalaciones turísticas)

Esta estructura se considera adecuada para un negocio intensivo en activos y con capacidad de generar flujos previsibles a mediano plazo.

### **Costo del Capital Propio (Re)**

El costo del equity se estimó mediante el modelo de valuación CAPM, ajustado por el riesgo país:

- Tasa libre de riesgo (bonos del Tesoro de EE.UU. a 10 años): 4,0%
- Beta (industria de vinos y turismo premium): 0,9

- Prima de riesgo de mercado global: 6,0%
- Riesgo país Argentina (CDS + ajuste por iliquidez): 12,0%
- $Re = 4\% + (0,9 \cdot 6\%) + 12\% = 21,4\%$

#### Costo de la Deuda (Rd)

Se considera una tasa de interés del 17,0% anual en dólares, correspondiente a financiamiento garantizado a nivel local o internacional, con deducción fiscal:

- Tasa nominal de la deuda: 17,0%
- Tasa de impuesto corporativo: 35%
- $Rd \text{ (neto de impuestos)} = 17\% \cdot (1 - 0,35) = 11,05\%$

#### Cálculo del WACC

Aplicando la fórmula estándar del WACC:

- $WACC = (E / (E + D)) \cdot Re + (D / (E + D)) \cdot Rd \cdot (1 - T)$
- $WACC = (0,6 \cdot 21,4\%) + (0,4 \cdot 11,05\%) = 12,84\% + 4,42\% = 17,25\%$

Este WACC estimado en USD será utilizado como tasa de descuento para los flujos proyectados del proyecto. Representa una estimación conservadora que puede ajustarse en función de:

- Incorporación de inversores estratégicos con menor requerimiento de retorno
- Acceso a financiamiento con condiciones preferenciales (ej. bancos multilaterales)
- Revisión del riesgo país o cambios regulatorios
- Cálculo alternativo en moneda local con ajuste por inflación y tipo de cambio

### 5.6. FLUJO DE CAJA PROYECTADO E INDICADORES DE RENTABILIDAD

Los cálculos detallados que sustentan este análisis de flujo de caja se presentan en el anexo con el mismo nombre. A continuación, se describe la metodología utilizada para construir el flujo de caja libre sin apalancamiento, base para la evaluación económica del proyecto.

El análisis parte del EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), que representa la generación operativa bruta de fondos antes de deducir depreciaciones, amortizaciones, intereses e impuestos. Es una medida clave de rentabilidad operativa y de generación de caja antes de inversiones. Se calcula también el % EBITDA sobre ventas como indicador de eficiencia operativa.

A continuación, se resta la depreciación y amortización el EBITDA para obtener el EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), también conocido como resultado operativo. Este indicador refleja el desempeño económico del negocio antes de considerar los efectos del financiamiento y los impuestos, y permite calcular el margen EBIT (%) sobre las ventas.

Luego se estiman los impuestos a las ganancias sobre la base del EBIT. Si bien el flujo de caja sin apalancamiento excluye los intereses, es importante notar que, en el estado de resultados contable, el costo financiero deducible contribuye a una reducción de la tasa efectiva de impuesto. Sin embargo, en este análisis se considera una tasa impositiva efectiva aplicada sobre el EBIT para calcular el EBIAT (Earnings Before Interest After Taxes), que refleja el resultado operativo neto de impuestos y constituye la base del flujo de caja operativo sin apalancamiento.

Al EBIAT se le suma la depreciación y amortización, dado que no representan egresos de efectivo, y se deducen las inversiones en activos fijos (Capex) y los cambios netos en el capital de trabajo, obteniéndose así el flujo de caja libre sin apalancamiento para cada período proyectado.

El flujo de caja acumulado permite observar la progresiva recuperación de la inversión inicial. Se calculan también indicadores complementarios como el margen de flujo de caja sobre ventas y el porcentaje de conversión de EBITDA en flujo de caja, útiles para evaluar la eficiencia en la transformación de resultados operativos en generación de caja neta.

Los flujos de caja libres sin apalancamiento se descuentan a valor presente aplicando el WACC (Weighted Average Cost of Capital), calculado en la sección correspondiente de este informe. El WACC determinado para este proyecto es de 17,26%, y representa el costo promedio ponderado del capital propio y ajeno utilizado por el proyecto. El factor de descuento correspondiente a cada período permite estimar el valor presente del flujo de caja libre sin apalancamiento, que constituye la base para la valorización del negocio en el horizonte explícito de proyección.

Adicionalmente, se estima un valor residual al final del período de análisis, para capturar el valor económico del proyecto más allá del horizonte de proyección. Este valor se calcula como una perpetuidad del flujo de caja libre del último año proyectado, utilizando una tasa de crecimiento sostenible del 3% y descontado al WACC. El valor residual representa el valor terminal del negocio y es un componente relevante en la valoración total del proyecto.

Finalmente, se calculan tres indicadores clave de rentabilidad:

- VAN (Valor Actual Neto): USD 1.956.026 (Peso del Valor Residual en el VAN 95,3%)
- TIR (Tasa Interna de Retorno): 31,9%
- Período de Recuperación de la Inversión: 7.1 años

Estos resultados indican que el proyecto posee una atractiva rentabilidad financiera, con una TIR del 31,9% que supera ampliamente el WACC del 17,26%, confirmando la creación de valor para los inversores. El VAN positivo de USD 1.956.026 demuestra que, descontando todos los flujos netos al costo de capital, el proyecto genera una utilidad económica significativa. Asimismo, el período de recuperación de 6,5 años resulta razonable para un emprendimiento con componentes agrícolas, industriales y turísticos, reflejando un equilibrio entre riesgo y retorno. En conjunto, los indicadores respaldan la factibilidad financiera del proyecto.

## **5.7. ANÁLISIS DE ESCENARIOS Y ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN DEL RIESGO**

En el análisis económico del proyecto, se identifica que la principal fuente de incertidumbre se encuentra en el comportamiento de las ventas proyectadas, ya que dependen de factores externos

como el contexto macroeconómico, la evolución del turismo y la aceptación de las marcas. En cambio, otros parámetros como los costos unitarios, la inversión inicial (CAPEX) y los márgenes brutos presentan menor variabilidad esperada, ya que se basan en cotizaciones, referencias técnicas y supuestos conservadores.

Por este motivo, se realiza un análisis de escenarios centrado en la sensibilidad de las ventas, complementado con una evaluación del impacto de una reducción del CAPEX mediante la exclusión de una unidad de negocio.

Se definen los siguientes tres escenarios alternativos, comparados contra el escenario base ya desarrollado:

- Escenario pesimista de ventas: se asume una reducción del 20% en las ventas proyectadas, manteniendo constantes el resto de las variables.
- Escenario optimista de ventas: se proyecta un incremento del 20% en las ventas, con igual estructura de costos e inversiones.
- Escenario bajo CAPEX: se difiere la inversión en bodega propia e infraestructura de experiencias para el año seis y se elimina la línea de alojamiento boutique, reduciendo la inversión inicial, los ingresos asociados y los costos operativos correspondientes. Se difiere la inversión en bodega para el año 7.

En cada caso se analiza el impacto sobre los flujos de caja libres sin apalancamiento y se recalculan los principales indicadores de rentabilidad: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y Período de Recuperación de la Inversión.

Análisis comparativo de los escenarios:

- Escenario base: Representa una proyección razonable y equilibrada, que contempla el desarrollo completo de todas las unidades de negocio: vinos, enoturismo y alojamiento. Presenta buena rentabilidad, recuperación de la inversión en un plazo de 7 años y un VAN positivo que justifica la inversión.
- Escenario pesimista (-20% ventas):
  - Disminución significativa de la generación de caja.
  - VAN de aproximadamente un tercio del escenario base.
  - TIR diez puntos por debajo pero todavía en niveles razonables.
  - Período de recuperación extendido en un año y medio
- Escenario optimista (+20% ventas):
  - VAN y TIR aumentan significativamente, reforzando la creación de valor.
  - Atractivo para inversores en contextos favorables de mercado y posicionamiento comercial.
- Escenario de bajo CAPEX:
  - Reducción importante en la inversión inicial.
  - Menor complejidad operativa y menor exposición financiera.
  - Mejor VAN y TIR
  - Alternativa estratégica viable en caso de restricciones de capital o foco productivo más acotado.

- La desventaja cualitativa es el menor impulso del enoturismo en el desarrollo de marca, aunque se cuente con las experiencias.

Cuadro resumen de indicadores por escenario:

| Escenario  | VAN (USD) | TIR (%) | Periodo Recup. (años) |
|------------|-----------|---------|-----------------------|
| Base       | 2.056.156 | 33,1%   | 7.1                   |
| Pesimista  | 709.741   | 23.4%   | 8.5                   |
| Optimista  | 3.202.310 | 38.5%   | 6.3                   |
| Bajo Capex | 2.185.959 | 38.3%   | 6.1                   |

Este análisis permite dimensionar la resiliencia del proyecto ante distintos escenarios de mercado e inversión. Aun en condiciones menos favorables, el modelo mantiene cierta capacidad de generación de valor, y en escenarios positivos, muestra un alto potencial de retorno. Asimismo, el escenario de bajo CAPEX presenta una alternativa intermedia con menores requerimientos de capital y una rentabilidad aceptable, lo que amplía las opciones estratégicas para su implementación.

Una estrategia adecuada para mitigar el riesgo del proyecto, considerando los escenarios planteados, es adoptar un enfoque escalonado de inversión en activos fijos, priorizando la validación comercial antes de comprometer capital intensivo. En concreto, se propone diferir la inversión en bodega propia y en infraestructura de hospitalidad (experiencias y alojamiento boutique) hasta contar con resultados tangibles en ventas, márgenes y tracción digital. El proyecto puede comenzar operando bajo un esquema de bajo CAPEX, utilizando servicios de vinificación tercerizados de alta calidad y asociándose con operadores turísticos locales para ofrecer experiencias bajo marca propia, sin incurrir inicialmente en los costos fijos de infraestructura propia.

Esta lógica modular permite avanzar con una inversión inicial más acotada, y deja abierta la posibilidad de escalar cuando se verifique que el modelo comercial funciona. Como principio general, se sugiere condicionar las inversiones mayores a la superación de ciertos hitos comerciales y operativos, como el posicionamiento de la marca, la estabilidad en márgenes operativos y la consolidación del canal digital como motor de ventas. A partir de ese punto, se podrían activar las inversiones en bodega propia y, eventualmente, en hospitalidad.

Este enfoque permite mitigar significativamente el riesgo en caso de una evolución comercial más lenta que la esperada, al reducir el peso de los costos fijos y preservar la liquidez. Al mismo tiempo, deja al proyecto bien posicionado para capturar oportunidades de expansión si las condiciones del mercado resultan más favorables. En definitiva, esta estrategia protege el capital, maximiza la opcionalidad y mejora el perfil riesgo-retorno del proyecto.

## 5.8. MENSAJE FINAL PARA INVERSORES

“El negocio del vino es fácil, el único problema son los primeros cien años”, decía con ironía el Barón de Rothschild, banquero y bodeguero francés. Esta frase ilustra con crudeza la realidad de

cualquier proyecto vitivinícola de largo plazo: el capital paciente es tan importante como la visión estratégica.

Este proyecto no es la excepción. Así lo demuestran sus principales indicadores de rentabilidad bajo el escenario base. El período de recuperación estimado es prolongado —alrededor de siete años— y, entre el inicio de operaciones y el cuarto año, el proyecto requerirá una inyección de capital aproximada de USD 2,4 millones.

Una parte de ese capital podría financiarse con deuda, considerando que se destinará mayormente a inversiones en activos fijos que no sólo son duraderos, sino también hipotecables y construidos sobre un terreno de alto valor. Sin embargo, será necesaria una contribución de equity de al menos el 50%, especialmente para cubrir etapas clave del desarrollo inicial.

Como en todo emprendimiento vitivinícola de nueva generación, la clave está en alcanzar los niveles de ventas proyectados. Este aspecto depende en gran parte de un mercado aún incipiente en Argentina, pero con alto potencial probado en Estados Unidos y otros países: la adopción del canal digital para la venta directa al consumidor. La estrategia contempla una inversión significativa en marketing digital para atraer tráfico calificado a la tienda online, combinada con el desarrollo de propuestas de enoturismo que funcionen como plataforma de captación, fidelización y generación de marca.

A diferencia de las ventas, los costos pueden proyectarse con un alto nivel de precisión, apoyados en un equipo con profundo conocimiento de la industria y del contexto mendocino. Los precios objetivo del modelo parecen razonables frente al posicionamiento buscado, aunque alcanzarlos con una marca nueva requerirá una ejecución comercial inteligente y sostenida.

Quizás Rothschild exageraba un poco. A partir del año cuatro, si bien el flujo de caja acumulado sigue siendo negativo, el estado de resultados ya muestra márgenes operativos muy atractivos, con un EBITDA del 30%, que se incrementa progresivamente hasta niveles cercanos al 70% en el largo plazo. Esto respalda una TIR estimada del 33% en el escenario base, con fundamentos sólidos.

Además, la fuerte base de activos —duraderos, líquidos y ubicados en un enclave privilegiado— limita los riesgos de pérdida de capital incluso ante problemas de ejecución. En el escenario base, el valor residual considerado en el modelo equivale a un múltiplo de EBITDA inferior a 5x, cuando sería razonable asumir —dado el posicionamiento del proyecto, la calidad de activos y la generación de márgenes— un múltiplo mínimo de 10x en una eventual transacción estratégica o financiera. Esto implica que el modelo es conservador en su salida y que, incluso en un escenario negativo, el valor de desinversión puede equipararse al de un desarrollo inmobiliario bien ubicado.

Por otro lado, un escenario optimista —impulsado por una adopción digital más acelerada, mejor rendimiento del marketing, o apertura de ventas cross-border en mercados como Brasil— convierte al proyecto en una oportunidad excepcional.

Si bien hoy la industria atraviesa un momento complejo, con múltiples proyectos en dificultades, también existen numerosos ejemplos de desempeño sobresaliente. Algunos de ellos se apoyan en desarrollos comerciales sólidos en mercados tradicionales; otros, en una integración virtuosa con el enoturismo. Este proyecto busca capitalizar ambas dimensiones.

Rothschild tenía razón en una cosa: el tiempo es esencial. Pero el verdadero desafío —y la verdadera oportunidad— está en la gran ejecución.

ANEXOS ANÁLISIS ECONÓMICO:

1. PRONÓSTICO DE VENTAS:

| VENTAS                       | Notas           | 0 | 1 | 2 | 3       | 4       | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10        |
|------------------------------|-----------------|---|---|---|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                              |                 |   |   |   |         |         |           |           |           |           |           |           |
| Volumen Vino Premium         | Botellas        | 0 | 0 | 0 | 20,000  | 40,000  | 60,000    | 80,000    | 100,000   | 100,000   | 100,000   | 100,000   |
| Volumen Experiencias         | Visitantes      | 0 | 0 | 0 | 0       | 1,080   | 1,440     | 2,160     | 2,160     | 2,160     | 2,160     | 2,160     |
| Volumen Alojamientos         | Noches vendidas | 0 | 0 | 0 | 0       | 108     | 144       | 216       | 216       | 216       | 216       | 216       |
|                              |                 |   |   |   |         |         |           |           |           |           |           |           |
| Precio Promedio Vino Premium | USD/botella     | 0 | 0 | 0 | 10      | 15      | 20        | 25        | 25        | 25        | 25        | 25        |
| Precio Promedio Experiencias | USD/visitante   | 0 | 0 | 0 | 25      | 30      | 35        | 40        | 40        | 40        | 40        | 40        |
| Precio Promedio Alojamientos | USD/noche       | 0 | 0 | 0 | 500     | 600     | 700       | 750       | 750       | 750       | 750       | 750       |
|                              |                 |   |   |   |         |         |           |           |           |           |           |           |
| Facturación Vino Premium     | USD             | 0 | 0 | 0 | 200,000 | 600,000 | 1,200,000 | 2,000,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 | 2,500,000 |
| Facturación Experiencias     | USD             | 0 | 0 | 0 | 0       | 32,400  | 50,400    | 86,400    | 86,400    | 86,400    | 86,400    | 86,400    |
| Facturación Alojamiento      | USD             | 0 | 0 | 0 | 0       | 64,800  | 100,800   | 162,000   | 162,000   | 162,000   | 162,000   | 162,000   |
| Facturación Total            | USD             | 0 | 0 | 0 | 200,000 | 697,200 | 1,351,200 | 2,248,400 | 2,748,400 | 2,748,400 | 2,748,400 | 2,748,400 |

## 2. INVERSIÓN EN CAPEX Y CAPITAL DE TRABAJO:

| CAPEX 1 de 2                      | Notas      | 0              | 1             | 2              | 3              | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---|---|---|---|---|---|----|
| <b>Capex Terreno:</b>             | <b>USD</b> | <b>210,000</b> |               |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
|                                   |            |                |               |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| <b>Viñedo Propio:</b>             |            |                |               |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Superficie a Implantar            | USD/ha     |                | 5.00          |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Preparación de suelo              | 1,000      |                | 5,000         |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Palos                             | 2,200      |                | 11,000        |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Mano de obra estructura           | 2,500      |                | 12,500        |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Plantas                           | 7,500      |                | 37,500        |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Mano de obra plantación           | 300        |                | 1,500         |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Riego por goteo                   | 3,000      |                | 15,000        |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| <b>Capex Viñedo</b>               | <b>USD</b> |                | <b>82,500</b> |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
|                                   |            |                |               |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| <b>Infraestructura de Bodega:</b> |            |                |               |                |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Ingeniería y Arquitectura         |            |                |               | 50,000         |                |   |   |   |   |   |   |    |
| Dirección de obra                 |            |                |               | 50,000         | 50,000         |   |   |   |   |   |   |    |
| Obra Civil                        |            |                |               |                | 150,000        |   |   |   |   |   |   |    |
| Servicios complementarios         |            |                |               |                | 100,000        |   |   |   |   |   |   |    |
| Vasijas de Hormigón               |            |                |               |                | 150,000        |   |   |   |   |   |   |    |
| Foudres                           |            |                |               |                | 240,000        |   |   |   |   |   |   |    |
| Despalilladora                    |            |                |               |                | 20,000         |   |   |   |   |   |   |    |
| Prensa Neumática                  |            |                |               |                | 50,000         |   |   |   |   |   |   |    |
| Mesa de Selección                 |            |                |               |                | 15,000         |   |   |   |   |   |   |    |
| Bombas Peristálticas              |            |                |               |                | 10,000         |   |   |   |   |   |   |    |
| Bomba de Vino                     |            |                |               |                | 5,000          |   |   |   |   |   |   |    |
| <b>Capex Bodega</b>               | <b>USD</b> |                |               | <b>100,000</b> | <b>790,000</b> |   |   |   |   |   |   |    |

| CAPEX 2 de 2                            | Notas | 0              | 1              | 2              | 3                | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9              | 10            |
|-----------------------------------------|-------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                                         |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Infraestructura de Enoturismo:</b>   |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| Sala de Catas y Maridajes               |       |                |                |                | 50,000           |                |                |                |                |                |                |               |
| Cocina Gourmet                          |       |                |                |                | 40,000           |                |                |                |                |                |                |               |
| Espacios al Aire Libre                  |       |                |                |                | 25,000           |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Capex Enoturismo</b>                 |       |                |                |                | <b>115,000</b>   |                |                |                |                |                |                |               |
|                                         |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Infraestructura de Alojamiento:</b>  |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| Casas o habitaciones exclusivas         |       |                |                |                | 360,000          |                |                |                |                |                |                |               |
| Paisajismo                              |       |                |                |                | 50,000           |                |                |                |                |                |                |               |
| Equipamiento                            |       |                |                |                | 40,000           |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Capex Alojamiento</b>                |       |                |                |                | <b>450,000</b>   |                |                |                |                |                |                |               |
|                                         |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Capex Total</b>                      |       | <b>210,000</b> | <b>82,500</b>  | <b>100,000</b> | <b>1,355,000</b> | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>      |
|                                         |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Inversión en Capital de Trabajo:</b> |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| Cambio en Caja y Bancos                 |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| Cambio en Inventario                    |       | 51,775         | 174,449        | 111,503        | 61,662           | 102,773        | 175,810        | 185,425        | 98,340         | 109,140        | 123,540        | 94,740        |
| Cambio en Cuentas por Cobrar            |       | 0              | 0              | 0              | 33,333           | 82,867         | 109,000        | 149,533        | 83,333         | 0              | 0              | 0             |
| Cambio en Cuentas por Pagar             |       |                |                |                |                  |                |                |                |                |                |                |               |
| <b>Cambio en Capital de Trabajo</b>     |       | <b>51,775</b>  | <b>174,449</b> | <b>111,503</b> | <b>94,996</b>    | <b>185,639</b> | <b>284,810</b> | <b>334,958</b> | <b>181,674</b> | <b>109,140</b> | <b>123,540</b> | <b>94,740</b> |

| AMORTIZACIÓN                            | Notas   | 0        | 1        | 2              | 3               | 4                | 5                | 6                | 7                | 8                | 9               | 10              |
|-----------------------------------------|---------|----------|----------|----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Saldo Inicio I Viñedos                  |         | 0        | 0        | 82,500         | 74,250          | 66,000           | 57,750           | 49,500           | 41,250           | 33,000           | 24,750          | 16,500          |
| Saldo Inicio I Edificios                |         | 0        | 0        | 0              | 0               | 963,000          | 943,700          | 924,400          | 905,100          | 885,800          | 866,500         | 847,200         |
| Saldo Inicio I Tanques                  |         | 0        | 0        | 0              | 0               | 0                | 135,000          | 120,000          | 105,000          | 90,000           | 75,000          | 60,000          |
| Saldo Inicio I Equipos y Foudres        |         | 0        | 0        | 0              | 0               | 0                | 272,000          | 204,000          | 136,000          | 68,000           | 0               | 0               |
| Altas I Viñedos                         |         |          | 82,500   |                |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                 |                 |
| Altas I Edificios                       |         |          |          | 100,000        | 865,000         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               | 0               |
| Altas I Tanques                         |         |          |          |                | 150,000         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               | 0               |
| Altas I Equipos y Foudres               |         |          |          |                | 340,000         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0               | 0               |
| Amortización Anual I Viñedos            | 10 años | 0        | 0        | (8,250)        | (8,250)         | (8,250)          | (8,250)          | (8,250)          | (8,250)          | (8,250)          | (8,250)         | (8,250)         |
| Amortización Anual I Edificios          | 50 años | 0        | 0        | 0              | (2,000)         | (19,300)         | (19,300)         | (19,300)         | (19,300)         | (19,300)         | (19,300)        | (19,300)        |
| Amortización Anual I Tanques            | 10 años |          |          |                |                 | (15,000)         | (15,000)         | (15,000)         | (15,000)         | (15,000)         | (15,000)        | (15,000)        |
| Amortización Anual I Equipos y Foudres  | 5 años  | 0        | 0        | 0              | 0               | (68,000)         | (68,000)         | (68,000)         | (68,000)         | (68,000)         | 0               | 0               |
| Amortización Acum I Viñedos             |         | 0        | 0        | (8,250)        | (16,500)        | (24,750)         | (33,000)         | (41,250)         | (49,500)         | (57,750)         | (66,000)        | (74,250)        |
| Amortización Acum I Edificios           |         | 0        | 0        | 0              | (2,000)         | (21,300)         | (40,600)         | (59,900)         | (79,200)         | (98,500)         | (117,800)       | (137,100)       |
| Amortización Acum I Tanques             |         | 0        | 0        | 0              | 0               | (15,000)         | (30,000)         | (45,000)         | (60,000)         | (75,000)         | (90,000)        | (105,000)       |
| Amortización Acum I Equipos y Foudres   |         | 0        | 0        | 0              | 0               | (68,000)         | (136,000)        | (204,000)        | (272,000)        | (340,000)        | (340,000)       | (340,000)       |
| Saldo Final I Viñedos                   |         | 0        | 82,500   | 74,250         | 66,000          | 57,750           | 49,500           | 41,250           | 33,000           | 24,750           | 16,500          | 8,250           |
| Saldo Final I Edificios                 |         | 0        | 0        | 0              | 963,000         | 943,700          | 924,400          | 905,100          | 885,800          | 866,500          | 847,200         | 827,900         |
| Saldo Final I Tanques                   |         | 0        | 0        | 0              | 0               | 135,000          | 120,000          | 105,000          | 90,000           | 75,000           | 60,000          | 45,000          |
| Saldo Final I Equipos y Foudres         |         | 0        | 0        | 0              | 0               | 272,000          | 204,000          | 136,000          | 68,000           | 0                | 0               | 0               |
| <b>Amortización del Ejercicio Total</b> |         | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>(8,250)</b> | <b>(10,250)</b> | <b>(110,550)</b> | <b>(110,550)</b> | <b>(110,550)</b> | <b>(110,550)</b> | <b>(110,550)</b> | <b>(42,550)</b> | <b>(42,550)</b> |

### 3. GASTOS OPERATIVOS (OPEX):

[illegible]

| OPEX 2 de 5                           |            | 0 | 1 | 2 | 3             | 4             | 5             | 6              | 7              | 8              | 9             | 10            |
|---------------------------------------|------------|---|---|---|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| <b>SISTEMA GERENCIAL DIGITAL:</b>     |            |   |   |   |               |               |               |                |                |                |               |               |
| Integracion Inicial                   | USD        |   |   |   | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000          | 2,000          | 2,000          | 2,000         | 2,000         |
| Workspace                             | USD        |   |   |   | 720           | 720           | 720           | 720            | 720            | 720            | 720           | 720           |
| Infraestructura Cloud                 | USD        |   |   |   | 1,000         | 1,000         | 1,000         | 1,000          | 1,000          | 1,000          | 1,000         | 1,000         |
| ERP                                   | USD        |   |   |   | 360           | 360           | 360           | 360            | 360            | 360            | 360           | 360           |
| Tienda Online                         | USD        |   |   |   | 480           | 480           | 480           | 480            | 480            | 480            | 480           | 480           |
| CRM                                   | USD        |   |   |   | 600           | 600           | 600           | 600            | 600            | 600            | 600           | 600           |
| CDP                                   | USD        |   |   |   | 1,440         | 1,440         | 1,440         | 1,440          | 1,440          | 1,440          | 1,440         | 1,440         |
| Sistema de reservas                   | USD        |   |   |   |               |               |               |                |                |                |               |               |
| POS                                   | USD        |   |   |   | 720           | 720           | 720           | 720            | 720            | 720            | 720           | 720           |
| Upgrades                              | USD        |   |   |   |               | 2,000         | 2,000         | 2,000          | 2,000          | 2,000          | 2,000         | 2,000         |
| <b>Opex Sistema Gerencial Digital</b> | <b>USD</b> |   |   |   | <b>7,320</b>  | <b>9,320</b>  | <b>9,320</b>  | <b>9,320</b>   | <b>9,320</b>   | <b>9,320</b>   | <b>9,320</b>  | <b>9,320</b>  |
|                                       |            |   |   |   |               |               |               |                |                |                |               |               |
| <b>MARKETING DIGITAL:</b>             |            |   |   |   | <b>Fase 1</b> | <b>Fase 1</b> | <b>Fase 1</b> | <b>Fase 2</b>  | <b>Fase 2</b>  | <b>Fase 2</b>  | <b>Fase 3</b> | <b>Fase 3</b> |
| Plan de marketing                     | USD        |   |   |   | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 4,000          | 4,000          | 4,000          | 4,000         | 4,000         |
| Generación de Contenidos              | USD        |   |   |   | 7,000         | 7,000         | 7,000         | 15,000         | 15,000         | 15,000         | 10,000        | 10,000        |
| Pauta Digital                         | USD        |   |   |   | 20,000        | 20,000        | 20,000        | 40,000         | 40,000         | 40,000         | 30,000        | 30,000        |
| SEO                                   | USD        |   |   |   | 3,000         | 3,000         | 3,000         | 5,000          | 5,000          | 5,000          | 4,000         | 4,000         |
| Influencers                           | USD        |   |   |   | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 7,000         | 7,000         |
| CRM/CDP                               | USD        |   |   |   | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000        | 10,000        |
| Muestras gratis                       | USD        |   |   |   | 900           | 900           | 900           | 1,800          | 1,800          | 1,800          | 3,000         | 3,000         |
| Eventos Receptivos                    | USD        |   |   |   | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 8,000         | 8,000         |
| Giras Comerciales                     | USD        |   |   |   | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000         | 10,000        | 10,000        |
| <b>Opex Marketing Digital</b>         | <b>USD</b> |   |   |   | <b>52,900</b> | <b>52,900</b> | <b>52,900</b> | <b>105,800</b> | <b>105,800</b> | <b>105,800</b> | <b>86,000</b> | <b>86,000</b> |

| OPEX 3 de 5                                    |            | 0             | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             | 6             | 7             | 8             | 9             | 10            |
|------------------------------------------------|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Producción de Uva Propia</b>                |            |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Superficie Plantada                            | ha         |               | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           | 5.0           |
| Rendimiento promedio                           | kg/ha      |               | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         | 6,000         |
| Factor Crecimiento del Viñedo                  | %          |               | 0%            | 30%           | 70%           | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          | 100%          |
| Factor de Merma                                | %          |               | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            | 0%            | 10%           | 0%            | 0%            | 10%           | 0%            |
| Producción de Uva Propia                       | kg         |               | 0             | 9,000         | 21,000        | 30,000        | 30,000        | 27,000        | 30,000        | 30,000        | 27,000        | 30,000        |
| Poda                                           | 148        | 0             | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           | 741           |
| Curaciones                                     | 800        | 0             | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         | 4,000         |
| Fertilizaciones                                | 1,000      | 0             | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         |
| Costo de Bombeo                                | 250        | 0             | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         | 1,250         |
| Cosecha                                        | 400        | 0             | 0             | 1,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         |
| Mantenimiento                                  |            |               | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         | 2,000         |
| Servicios profesionales                        |            |               | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         | 5,000         |
| <b>Costo mantenimiento viñedo propio</b>       | <b>USD</b> |               | <b>17,991</b> | <b>18,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> | <b>19,991</b> |
|                                                | USD/ha     |               | 3,598         | 3,798         | 3,998         | 3,998         | 3,998         | 3,998         | 3,998         | 3,998         | 3,998         | 3,998         |
|                                                | USD/kg     |               |               |               | 0.95          | 0.67          | 0.67          | 0.74          | 0.67          | 0.67          | 0.74          | 0.67          |
| <b>Abastecimiento de uva</b>                   |            |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Producción vino objetivo                       | botellas   | 25,000        | 25,000        | 30,000        | 50,000        | 70,000        | 100,000       | 100,000       | 100,000       | 100,000       | 100,000       | 100,000       |
|                                                | litros     | 18,750        | 18,750        | 22,500        | 37,500        | 52,500        | 75,000        | 75,000        | 75,000        | 75,000        | 75,000        | 75,000        |
| Uva requerida                                  | kg         | 27,188        | 27,188        | 32,625        | 54,375        | 76,125        | 108,750       | 108,750       | 108,750       | 108,750       | 108,750       | 108,750       |
| Uva producción propia                          | kg         |               | 0             | 9,000         | 21,000        | 30,000        | 30,000        | 27,000        | 30,000        | 30,000        | 27,000        | 30,000        |
|                                                | %          | 0%            | 0%            | 28%           | 39%           | 39%           | 28%           | 25%           | 28%           | 28%           | 25%           | 28%           |
| Uva a comprar a terceros                       | kg         | 27,188        | 27,188        | 23,625        | 33,375        | 46,125        | 78,750        | 81,750        | 78,750        | 78,750        | 81,750        | 78,750        |
|                                                | USD/kg     | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          | 0.90          |
| <b>Costo compra de uva terceros</b>            | <b>USD</b> | <b>24,469</b> | <b>24,469</b> | <b>21,263</b> | <b>30,038</b> | <b>41,513</b> | <b>70,875</b> | <b>73,575</b> | <b>70,875</b> | <b>70,875</b> | <b>73,575</b> | <b>70,875</b> |
| <b>Costo Mantenimiento Viñedo y Compra Uva</b> | <b>USD</b> | <b>24,469</b> | <b>42,460</b> | <b>40,253</b> | <b>50,028</b> | <b>61,503</b> | <b>90,866</b> | <b>93,566</b> | <b>90,866</b> | <b>90,866</b> | <b>93,566</b> | <b>90,866</b> |
|                                                | USD/kg     | 0.90          | 1.56          | 1.23          | 0.92          | 0.81          | 0.84          | 0.86          | 0.84          | 0.84          | 0.86          | 0.84          |

| OPEX 4 de 5                                 |                | 0             | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8                | 9                | 10               |
|---------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Producción de Vinos:</b>                 |                |               |                |                |                |                |                |                |                |                  |                  |                  |
| Granel I Inventario inicial                 | Litros         | 0             | 25,000         | 25,000         | 30,000         | 50,000         | 70,000         | 100,000        | 100,000        | 100,000          | 100,000          | 100,000          |
| Granel I Producción                         | Litros         | 25,000        | 25,000         | 30,000         | 50,000         | 70,000         | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000          | 100,000          | 100,000          |
| Granel I Embotellado                        | Litros         | 0             | (25,000)       | (25,000)       | (30,000)       | (50,000)       | (70,000)       | (100,000)      | (100,000)      | (100,000)        | (100,000)        | (100,000)        |
| Granel I Inventario final                   | Litros         | 25,000        | 25,000         | 30,000         | 50,000         | 70,000         | 100,000        | 100,000        | 100,000        | 100,000          | 100,000          | 100,000          |
| Granel I Valuación                          | USD            | 51,775        | 75,763         | 76,651         | 105,004        | 135,624        | 197,754        | 201,354        | 197,754        | 197,754          | 201,354          | 197,754          |
| Terminado I Inventario Inicial              | Botellas       | 0             | 0              | 33,333         | 66,667         | 86,667         | 113,333        | 146,667        | 200,000        | 233,333          | 266,667          | 300,000          |
| Embotellado I Producción                    | Botellas       | 0             | 33,333         | 33,333         | 40,000         | 66,667         | 93,333         | 133,333        | 133,333        | 133,333          | 133,333          | 133,333          |
| Embotellado I Ventas                        | Botellas       | 0             | 0              | 0              | (20,000)       | (40,000)       | (60,000)       | (80,000)       | (100,000)      | (100,000)        | (100,000)        | (100,000)        |
| Embotellado I Inventario Final              | Botellas       | 0             | 33,333         | 66,667         | 86,667         | 113,333        | 146,667        | 200,000        | 233,333        | 266,667          | 300,000          | 333,333          |
| Embotellado I Valuación                     | USD            | 0             | 144,239        | 256,780        | 294,385        | 366,538        | 480,217        | 662,042        | 763,982        | 873,123          | 993,063          | 1,091,403        |
| <b>Valuación Inventario Total:</b>          | <b>USD</b>     | <b>51,775</b> | <b>220,002</b> | <b>333,431</b> | <b>399,390</b> | <b>502,162</b> | <b>677,972</b> | <b>863,396</b> | <b>961,737</b> | <b>1,070,877</b> | <b>1,194,417</b> | <b>1,289,158</b> |
| Costo de uva                                | USD/lit        | 1.305         | 2.265          | 1.789          | 1.334          | 1.171          | 1.212          | 1.248          | 1.212          | 1.212            | 1.248            | 1.212            |
| Insumos enológicos                          | USD/lit        | 0.060         | 0.060          | 0.060          | 0.060          | 0.060          | 0.060          | 0.060          | 0.060          | 0.060            | 0.060            | 0.060            |
| Filtración                                  | USD/lit        | 0.250         | 0.250          | 0.250          | 0.250          | 0.250          | 0.250          | 0.250          | 0.250          | 0.250            | 0.250            | 0.250            |
| Añejamiento                                 | USD/lit        | 0.450         | 0.450          | 0.450          | 0.450          | 0.450          | 0.450          | 0.450          | 0.450          | 0.450            | 0.450            | 0.450            |
| Análisis de laboratorio externo             | USD/lit        | 0.006         | 0.006          | 0.006          | 0.006          | 0.006          | 0.006          | 0.006          | 0.006          | 0.006            | 0.006            | 0.006            |
| <b>Costo de Producción Vino a Granel</b>    | <b>USD/lit</b> | <b>2.071</b>  | <b>3.031</b>   | <b>2.555</b>   | <b>2.100</b>   | <b>1.937</b>   | <b>1.978</b>   | <b>2.014</b>   | <b>1.978</b>   | <b>1.978</b>     | <b>2.014</b>     | <b>1.978</b>     |
| Servicio de embotellado USD/bot:            | USD/bot        | 0.150         | 0.150          | 0.150          | 0.150          | 0.150          | 0.150          | 0.150          | 0.150          | 0.150            | 0.150            | 0.150            |
| Botellas USD/bot:                           | USD/bot        | 0.400         | 0.400          | 0.400          | 0.400          | 0.400          | 0.400          | 0.400          | 0.400          | 0.400            | 0.400            | 0.400            |
| Corchos USD/bot:                            | USD/bot        | 0.238         | 0.238          | 0.238          | 0.238          | 0.238          | 0.238          | 0.238          | 0.238          | 0.238            | 0.238            | 0.238            |
| Cápsulas USD/bot:                           | USD/bot        | 0.042         | 0.042          | 0.042          | 0.042          | 0.042          | 0.042          | 0.042          | 0.042          | 0.042            | 0.042            | 0.042            |
| Etiquetas USD/bot:                          | USD/bot        | 0.125         | 0.125          | 0.125          | 0.125          | 0.125          | 0.125          | 0.125          | 0.125          | 0.125            | 0.125            | 0.125            |
| Cajas USD/bot:                              | USD/bot        | 0.133         | 0.133          | 0.133          | 0.133          | 0.133          | 0.133          | 0.133          | 0.133          | 0.133            | 0.133            | 0.133            |
| Almacenaje y Transporte                     | USD/bot        | 0.208         | 0.208          | 0.208          | 0.208          | 0.208          | 0.208          | 0.208          | 0.208          | 0.208            | 0.208            | 0.208            |
| <b>Costo de Producción Vino Embotellado</b> | <b>USD/bot</b> | <b>3.368</b>  | <b>4.327</b>   | <b>3.852</b>   | <b>3.397</b>   | <b>3.234</b>   | <b>3.274</b>   | <b>3.310</b>   | <b>3.274</b>   | <b>3.274</b>     | <b>3.310</b>     | <b>3.274</b>     |



#### 4. ESTADO DE RESULTADOS:}

| ESTADO DE RESULTADOS           | Notas | 0        | 1               | 2               | 3                | 4              | 5                | 6                | 7                | 8                | 9                | 10               |
|--------------------------------|-------|----------|-----------------|-----------------|------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>POR LÍNEA DE NEGOCIO:</b>   |       |          |                 |                 |                  |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Venta Vino                     | USD   | 0        | 0               | 0               | 200,000          | 600,000        | 1,200,000        | 2,000,000        | 2,500,000        | 2,500,000        | 2,500,000        | 2,500,000        |
| Costo de Venta de Vino         | USD   | 0        | 0               | 0               | (67,935)         | (129,366)      | (196,453)        | (264,817)        | (327,421)        | (327,421)        | (331,021)        | (327,421)        |
| Margen Vino                    | USD   | 0        | 0               | 0               | 132,065          | 470,634        | 1,003,547        | 1,735,183        | 2,172,579        | 2,172,579        | 2,168,979        | 2,172,579        |
|                                | %     |          |                 |                 | 66.0%            | 78.4%          | 83.6%            | 86.8%            | 86.9%            | 86.9%            | 86.8%            | 86.9%            |
| Venta de Experiencias          | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | 32,400         | 50,400           | 86,400           | 86,400           | 86,400           | 86,400           | 86,400           |
| Costo de Venta de Experiencias | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | (123,842)      | (125,186)        | (127,865)        | (127,780)        | (127,780)        | (127,865)        | (127,780)        |
| Margen de Experiencias         | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | (91,442)       | (74,786)         | (41,465)         | (41,380)         | (41,380)         | (41,465)         | (41,380)         |
|                                | %     |          |                 |                 |                  | -282.2%        | -148.4%          | -48.0%           | -47.9%           | -47.9%           | -48.0%           | -47.9%           |
| Venta de Alojamiento           | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | 64,800         | 100,800          | 162,000          | 162,000          | 162,000          | 162,000          | 162,000          |
| Costo de Venta de Alojamiento  | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | (50,000)       | (50,000)         | (50,000)         | (50,000)         | (50,000)         | (50,000)         | (50,000)         |
| Margen de Alojamiento          | USD   | 0        | 0               | 0               | 0                | 14,800         | 50,800           | 112,000          | 112,000          | 112,000          | 112,000          | 112,000          |
|                                | %     |          |                 |                 |                  | 22.8%          | 50.4%            | 69.1%            | 69.1%            | 69.1%            | 69.1%            | 69.1%            |
| <b>A NIVEL AGREGADO:</b>       |       |          |                 |                 |                  |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| <b>Ventas</b>                  |       | <b>0</b> | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>200,000</b>   | <b>697,200</b> | <b>1,351,200</b> | <b>2,248,400</b> | <b>2,748,400</b> | <b>2,748,400</b> | <b>2,748,400</b> | <b>2,748,400</b> |
| % crecimiento                  |       |          |                 |                 |                  | 249%           | 94%              | 66%              | 22%              | 0%               | 0%               | 0%               |
| Costo de Ventas                |       |          |                 |                 | (67,935)         | (303,208)      | (371,639)        | (442,682)        | (505,201)        | (505,201)        | (508,886)        | (505,201)        |
| <b>Margen Bruto</b>            |       |          |                 |                 | <b>132,065</b>   | <b>393,992</b> | <b>979,561</b>   | <b>1,805,718</b> | <b>2,243,199</b> | <b>2,243,199</b> | <b>2,239,514</b> | <b>2,243,199</b> |
| % margen bruto                 |       |          |                 |                 | 66.0%            | 56.5%          | 72.5%            | 80.3%            | 81.6%            | 81.6%            | 81.5%            | 81.6%            |
| Costo de Adm. y Com.           |       | 0        | (26,133)        | (39,200)        | (254,420)        | (226,420)      | (226,420)        | (279,320)        | (279,320)        | (279,320)        | (259,520)        | (259,520)        |
| % Costo de Adm. y Com.         |       |          |                 |                 | -127.2%          | -32.5%         | -16.8%           | -12.4%           | -10.2%           | -10.2%           | -9.4%            | -9.4%            |
| <b>EBITDA</b>                  |       |          | <b>(26,133)</b> | <b>(39,200)</b> | <b>(122,355)</b> | <b>167,572</b> | <b>753,141</b>   | <b>1,526,398</b> | <b>1,963,879</b> | <b>1,963,879</b> | <b>1,979,994</b> | <b>1,983,679</b> |
| % EBITDA                       |       |          |                 |                 | -61.2%           | 24.0%          | 55.7%            | 67.9%            | 71.5%            | 71.5%            | 72.0%            | 72.2%            |
| Depreciacion y Amortizacion    |       | 0        | 0               | (7,500)         | (8,000)          | (109,100)      | (109,100)        | (109,100)        | (109,100)        | (109,100)        | (41,100)         | (41,100)         |
| <b>EBIT</b>                    |       |          | <b>(26,133)</b> | <b>(46,700)</b> | <b>(130,355)</b> | <b>58,472</b>  | <b>644,041</b>   | <b>1,417,298</b> | <b>1,854,779</b> | <b>1,854,779</b> | <b>1,938,894</b> | <b>1,942,579</b> |
| % EBITDA                       |       |          |                 |                 | -65.2%           | 8.4%           | 47.7%            | 63.0%            | 67.5%            | 67.5%            | 70.5%            | 70.7%            |
| Impuestos (Tasa efectiva 30%)  |       |          |                 |                 | 39,107           | (17,541)       | (193,212)        | (425,189)        | (556,434)        | (556,434)        | (581,668)        | (582,774)        |

## 5. COSTO DEL CAPITAL:

| WACC                                                                   |     |        |
|------------------------------------------------------------------------|-----|--------|
|                                                                        |     |        |
| <b>Estructura de Capital</b>                                           |     |        |
| Capital Propio                                                         | 60% |        |
| Deuda                                                                  | 40% |        |
|                                                                        |     |        |
| <b>Costo del Capital Propio</b>                                        |     |        |
| Se estima utilizando el modelo CAPM ajustado por riesgo país:          |     |        |
| Tasa libre de riesgo (bonos del Tesoro de EE.UU.):                     |     | 4.00%  |
| Beta estimado (sector vinos y turismo premium):                        |     | 0.90   |
| Prima de riesgo de mercado global:                                     |     | 6.00%  |
| Riesgo país Argentina (CDS + ajuste):                                  |     | 12.00% |
| Costo estimado del equity: 21.4%                                       |     | 21.40% |
|                                                                        |     |        |
| <b>Costo de la Deuda</b>                                               |     |        |
| Se considera un costo de deuda en USD para financiamiento garantizado: |     |        |
| Tasa bruta estimada:                                                   |     | 17.00% |
| Tasa impositiva corporativa en Argentina:                              |     | 35.00% |
| Costo neto de la deuda:                                                |     | 11.05% |
|                                                                        |     |        |
| <b>Costo del Capital</b>                                               |     | 17.26% |

## 6. FLUJO DE CAJA E INDICADORES DE RENTABILIDAD:

[illegible]

# Un Plan de Negocios Integral en Vinos y Enoturismo para la Era de la Inteligencia Artificial

Director:

Dra. María Jimena Estrella Orrego

Co-Directores:

Ing. David Martín

Dra. Natalia Carrillo

Alumno:

Maximiliano Hernández Toso

13 de Noviembre de 2025



Trabajo Final

Programa Master en Viticultura y Enología

## Contenido

### Capítulo I

#### Introducción

- Marco del Proyecto
- Contenido
- Hipótesis
- Fuentes
- Uso de IA en la producción del informe

### Capítulo II

#### Análisis de la Oportunidad

- Mercados
- Precios, Segmentos y Consumidores
- Tendencias
- Digitalización
- La Digitalización y la Fragmentación de la Industria Vitivinícola Premium
- El impacto de la Inteligencia Artificial en la Industria Vitivinícola
- Enoturismo
- Sustentabilidad
- Análisis de Casos

### Capítulo III

#### Diseño de la Propuesta de Valor

- Propuesta de Vinos de Alta Gama
- Propuesta de Enoturismo Experiencial
- Sustentabilidad como Eje Transversal
- Marketing Digital como Motor de Atracción
- Go-to-Market

### Capítulo IV

#### Diseño del Sistema de Negocios

- Requerimientos Estratégicos
- Diseño del Sistema Gerencial Digital
- Diseño del Viñedo Propio y del Sistema de Abastecimiento de Uva
- Sistema de Producción Orgánica Certificada
- Diseño de la Bodega
- Diseño de la Infraestructura de Enoturismo
- Diseño del Equipo de Gestión del Proyecto

### Capítulo V

#### Evaluación Económica

- Pronóstico de Ventas
- Inversiones en Activo Fijo y Capital de Trabajo
- Pronóstico de Costos Operativos
- Estado de Resultados por Línea de Negocio y Agregado
- Costo del Capital
- Flujo de Caja Proyectado e Indicadores de Rentabilidad
- Análisis de Escenarios y Estrategia de Mitigación del Riesgo
- Mensaje para Inversores



Trabajo Final

Programa Master en Viticultura y Enología

## Capítulo I: Introducción

# Motivación, Objetivo, Metodología

### Motivación

- Contexto global desafiante en la industria del vino.
- Necesidad de modelos competitivos para pequeñas y medianas bodegas.
- Crecimiento del enoturismo y venta directa como oportunidad estratégica.

### Objetivo general

- Diseñar un proyecto económicamente viable, diferenciado y escalable orientado a mercados premium.
- Enfoque territorial en la zona de Gualtallary, Valle de Uco.
- Integrar vitivinicultura, enoturismo, comercio digital y sostenibilidad.
- Proyecto basado en un caso real dentro de Tupungato Winelands.

### Hipótesis de trabajo

- Es posible construir un proyecto vitivinícola boutique competitivo internacionalmente.
- El enoturismo potencia la construcción de marca y mejora márgenes.
- La digitalización y venta directa reducen dependencia de intermediarios.
- La sustentabilidad es un diferenciador en segmentos premium.

### Enfoque metodológico

- Diseño aplicado con enfoque en investigación – análisis – validación – modelado.
- Integración multidisciplinaria: viticultura, enología, turismo, economía y marketing.
- Marco de referencia: metodología de formulación de proyectos + análisis estratégico.



## Capítulo II: Análisis de la Oportunidad de Negocios

# Dimensiones Evaluadas

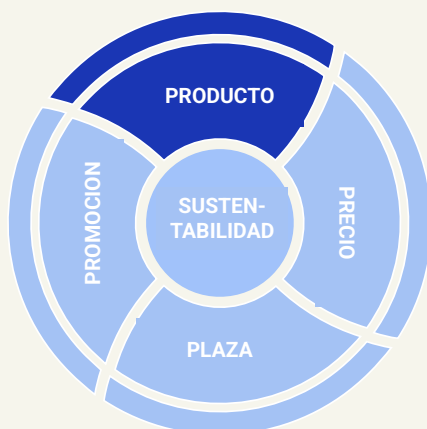
|   |                     | Datos Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Relevancia para el Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Mercados            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Caída del volumen global de vino pero aumento del valor (+11% entre 2019–2022): se compra menos, pero mejor.</li> <li>• EE.UU. y Reino Unido lideran el crecimiento en valor; China se contrae fuertemente. En Argentina crece la alta gama.</li> <li>• Brasil crece en consumo e importaciones.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco estratégico en mercados de alto valor (EE.UU., UK, Brasil).</li> <li>• Mercado local atractivo: Argentina es hoy un destino clave e ineludible para vinos de alta gama.</li> <li>• Flexibilidad para responder a nuevas señales.</li> </ul>                            |
| 2 | Precios y Segmentos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentos bajos pierden atractivo.</li> <li>• Segmentos USD 20–50 y +USD 50 concentran mayor valor, crecimiento y márgenes.</li> <li>• Consumidor premium valora terroir, autenticidad, calidad y relato.</li> </ul>                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir portafolio enfocado en premium y lujo.</li> <li>• Construir branding fuerte ligado a terroir, historia y calidad para justificar precio.</li> <li>• Alinear estructura de costos, packaging y experiencia al posicionamiento de alta gama.</li> </ul>               |
| 3 | Tendencias          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Premiumización global: menos volumen, más valor; “menos pero mejor”.</li> <li>• Crecimiento de demanda por sostenibilidad, autenticidad, experiencias y narrativas sólidas.</li> <li>• Mayor moderación y aumento de abstemios.</li> </ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar, escuchar y ajustar oferta continuamente.</li> <li>• Integrar sostenibilidad, propósito y storytelling como ejes centrales, no como adorno.</li> <li>• Diseñar experiencias y productos que respondan a consumo más consciente y responsable.</li> </ul>         |
| 4 | Adopción Digital    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte crecimiento del canal online en algunos países sumado al crecimiento transfronterizo (gran oportunidad a largo plazo).</li> <li>• Millennials y Gen Z con alta adopción de compras online.</li> <li>• Marketplaces especializados y plataformas generalistas (ej. Mercado Libre en LATAM) son claves para alcance y rotación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir desde el inicio un canal DTC propio + presencia selectiva en marketplaces premium.</li> <li>• Invertir en marketing digital, data y contenido educativo para construir comunidad y fidelidad.</li> <li>• Usar el canal digital como ventaja competitiva.</li> </ul> |

## Dimensiones Evaluadas

**Análisis de casos:**  
 Halleck: digitalización  
 Valduero: Club La Tenada  
 Casa Naoki: hospitalidad

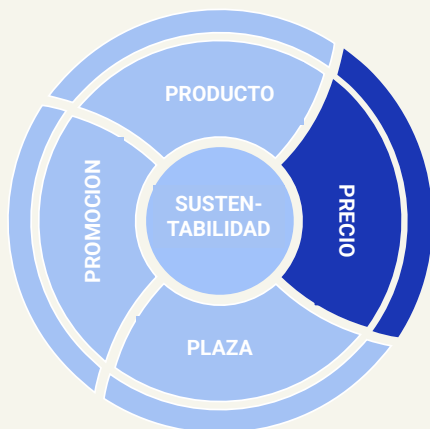
|   |                       | Datos Clave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Relevancia para el Proyecto                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Estructura Industrial | <ul style="list-style-type: none"> <li>La digitalización reduce la dependencia de grandes distribuidores y favorece a productores boutique.</li> <li>El DTC alcanza valores promedio altos (precio medio elevado, peso fuerte del segmento +USD 80).</li> <li>Consumidores valoran la relación directa con el productor.</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Priorizar nichos y micro-segmentos internacionales en lugar de estrategia masiva/generalista.</li> <li>Diseñar un ecosistema digital propio.</li> <li>El modelo puede ser viable sin grandes volúmenes si construye una marca clara, digital y directa.</li> </ul>     |
| 6 | Impacto de la IA      | <ul style="list-style-type: none"> <li>La IA ya permite personalización, segmentación, recomendaciones y automatización accesibles vía SaaS.</li> <li>El mayor impacto se proyecta en marketing, DTC y relación con el consumidor, más que solo en viñedo/bodega.</li> <li>La ventaja se desplazará de la escala física a la información.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar desde el diseño herramientas de IA</li> <li>Usar IA para optimizar el canal DTC internacional (ofertas por mercado, retención de club, cross-sell).</li> <li>Posicionar el proyecto como "boutique inteligente": alta gama + tecnología avanzada</li> </ul> |
| 7 | Enoturismo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>El enoturismo en Mendoza a largo plazo crece fuerte.</li> <li>El turismo experiencial y de lujo busca naturaleza, autenticidad, gastronomía y contacto directo con la bodega.</li> <li>Enoturismo consolida marca, genera ingresos adicionales y refuerza fidelización.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integrar enoturismo como pilar del modelo.</li> <li>Alianzas con hoteles boutique, agencias y operadores de lujo para flujo constante de visitantes.</li> <li>Usar la visita para capturar datos, vender membresías, construir embajadores de marca.</li> </ul>        |
| 8 | Sustentabilidad       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Crece la demanda de vinos sostenibles</li> <li>Mendoza tiene condiciones y reputación para liderar vinos premium sustentables.</li> <li>Turismo y sustentabilidad se refuerzan mutuamente como propuesta de valor.</li> </ul>                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el proyecto como "premium &amp; sustainable by design" (energía, agua, suelo, envases, certificaciones).</li> <li>Comunicar la sustentabilidad.</li> <li>Entender la sustentabilidad como valor diferenciador.</li> </ul>                                      |

## Componentes de Diferenciación



| VINOS DE ALTA GAMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ENOTURISMO EXPERIENCIAL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Identidad, origen y autenticidad</b> – Vinos de alta gama con fuerte sentido de lugar.</li> <li><b>Portafolio equilibrado y diferenciado</b> – Cuatro vinos con personalidad propia:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Saint Jeannet — blanco singular y floral sin paso por madera. Bajo alcohol.</li> <li>Malbec — elegante y fresco, crianza moderada en roble.</li> <li>Sparkling Rosé — espumante basado en criolla, método tradicional, seco (brut nature).</li> <li>Red Blend icono — Malbec, Cabernet Franc y Petit Verdot, 18 meses en foudre, gran potencial de guarda.</li> </ul> </li> <li><b>Diseño y sustentabilidad como diferenciadores</b> – Packaging artístico y coherente con el paisaje de Gualtallary, materiales sustentables y cierres técnicos Diam.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Experiencia integral de marca</b> – Propuesta de enoturismo premium que complementa la línea de vinos de alta gama, fortaleciendo la conexión emocional con el consumidor y el valor del origen.</li> <li><b>Actividades enogastronómicas exclusivas</b> – Catas guiadas, visitas personalizadas, cabalgatas, trekking entre viñedos, clases de cocina y eventos privados; todas diseñadas para transmitir autenticidad, sustentabilidad y disfrute.</li> <li><b>Alojamiento boutique en finca</b> – Casa de huéspedes de lujo discreto con cuatro suites, arquitectura integrada al paisaje, servicios gourmet y experiencias personalizadas; tarifa promedio USD 750 por noche.</li> <li><b>Motor de fidelización y ventas directas</b> – El visitante se convierte en embajador de la marca: impulsa ventas en bodega, fortalece el canal digital y consolida la comunidad de clientes premium leales al proyecto.</li> </ul> |

## Componentes de Diferenciación



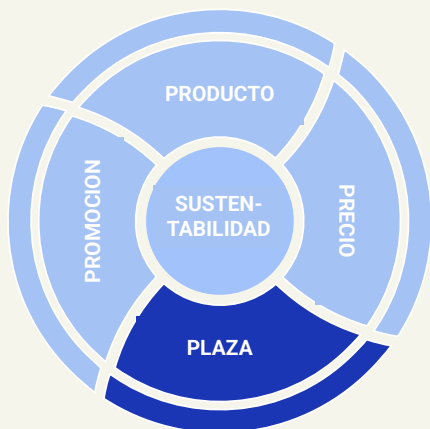
### VINOS DE ALTA GAMA

- **Precios de los vinos directo al consumidor:**
  - Saint Jeannet USD 15
  - Malbec USD 20
  - Blend ícono USD 50
  - Sparkling Rosé USD 25
- **Marketplaces y retailers online premium:** Se fijan precios equivalentes al 50 % del canal directo, asegurando espacio para márgenes comerciales sin competir con la venta directa: Malbec USD 10 | Saint Jeannet USD 7.5 | Sparkling Rosé USD 15 | Blend ícono USD 30
- **Protección del posicionamiento de marca:** Mantiene coherencia de precios y evita la erosión del valor percibido, reforzando la imagen premium del proyecto.
- **Flexibilidad comercial:** Permite realizar promociones puntuales en canales externos sin afectar los precios base ni la rentabilidad del canal directo.

### ENOTURISMO EXPERIENCIAL

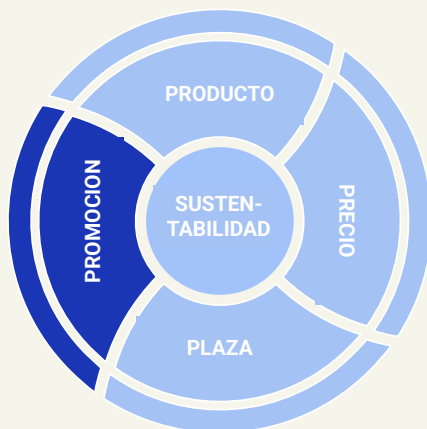
- **Actividades con tarifas segmentadas** por nivel y tipo de experiencia:
  - Catas guiadas: USD 25
  - Visitas a bodega: USD 15
  - Cabalgatas y bicicleteadas: USD 40–60
  - Clases de cocina: USD 70
- **Eventos privados:** tarifas variables según servicio y personalización.
- **Alojamiento de lujo discreto:** Casa de huéspedes con tarifa promedio de USD 750 por noche (ocupación completa), estadía mínima de dos noches y servicios personalizados de alta gama.
- **Estrategia de valor combinado:** Creación de paquetes integrados (alojamiento + experiencias + catas privadas) para aumentar el ingreso medio por visitante y fomentar estadías más largas.

## Componentes de Diferenciación



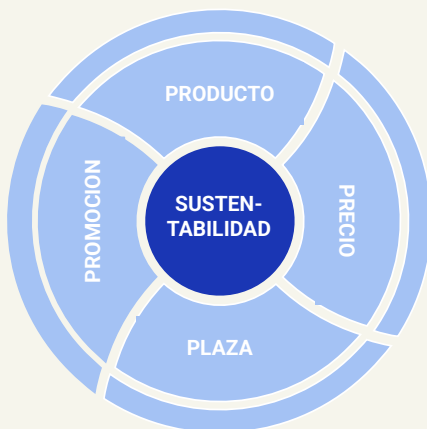
- **Mercados y consumidores premium:** Enfocado en clientes sofisticados y conectados digitalmente que valoran autenticidad, trazabilidad y diseño. Mercados prioritarios: EE.UU. (alta valoración del vino argentino) y Brasil (mercado emergente de lujo).
- **Modelo comercial innovador:** el proyecto prescinde de los canales tradicionales de distribución de vino (importadores, retail masivo, vinotecas, gastronomía, etc.).
- **Canales digitales:** Estrategia centrada en D2C y marketplaces premium, con programas de fidelización y experiencias personalizadas para construir comunidad, márgenes altos y control de marca.
- **Formatos de venta digital directa:** El proyecto operará con distintos canales online —e-commerce propio, clubes, membresías y experiencias digitales— que ofrecen mayor margen y control total sobre la experiencia del cliente.
- **Canal enoturístico digital:** A diferencia de los canales de venta de vino, los canales de venta de enoturismo son completamente digitales en todo el mundo; por lo tanto, el proyecto debe integrarse activamente en las plataformas donde este comercio ocurre.

## Componentes de Diferenciación



- **Marketing digital como eje central** – Estrategia integral basada en un funnel de atracción, conversión y fidelización (TOFU-MOFU-BOFU), combinando publicidad segmentada, SEO, contenido audiovisual y alianzas con influencers y el ecosistema Tupungato Winelands.
- **Atracción (TOFU)** – Campañas en Meta Ads, Google Ads, YouTube y LinkedIn para audiencias globales de alto poder adquisitivo; posicionamiento orgánico y contenidos sobre vino de altura, enoturismo y sustentabilidad.
- **Conversión (MOFU)** – Uso de automatización de marketing, segmentación por comportamiento y captura inteligente de datos en reservas, visitas y eventos; integración operativa con socios de Winelands para ofertas combinadas (golf, catas, gastronomía).
- **Fidelización (BOFU)** – Desarrollo progresivo de una Consumer Data Platform (CDP) para personalizar comunicaciones, automatizar campañas y medir ROI; valorización de la base de datos como activo estratégico del negocio.
- **Go-to-Market progresivo** – Fase inicial con presencia en marketplaces y retailers online (Argentina, Brasil, EE. UU.), seguida de una transición hacia un modelo DTC 100 % con e-commerce propio, tasting rooms y programas de membresía.
- **Sinergia con el enoturismo** – El canal turístico actúa como generador de leads calificados: cada visitante se convierte en cliente potencial del canal digital, fortaleciendo el posicionamiento de marca y la recurrencia de compra.

## Componentes de Diferenciación



- **Eje central del modelo de negocio** – La sustentabilidad es un pilar transversal del proyecto, integrada desde su diseño en la producción, el enoturismo y la gestión, alineada con los marcos de triple impacto y los ODS de la ONU.
- **Compromiso ambiental** – Implementación de viticultura de precisión sin agroquímicos, riego eficiente, energía solar, materiales reciclables, gestión de residuos y conservación de biodiversidad en el viñedo.
- **Impacto social y comunitario** – Prioridad a proveedores y empleo local, capacitación en sustentabilidad y hospitalidad, e integración con la comunidad de Gualtallary para promover desarrollo inclusivo y turismo responsable.
- **Gobernanza y transparencia** – Evaluación periódica de indicadores bajo el protocolo de Bodegas de Argentina, reportes públicos y estructura organizacional horizontal orientada a mejora continua y gestión ágil.
- **Valor estratégico y diferenciación** – La sustentabilidad fortalece la reputación, facilita el acceso a canales, atrae consumidores conscientes y genera ventajas competitivas en mercados premium y enoturismo de alta gama.

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Visión escalable y sostenible:** objetivo de 100.000 botellas anuales de vinos premium con enfoque en calidad, trazabilidad y eficiencia.
- **Estrategia de abastecimiento mixto:** combinación de 5 ha propias y acuerdos con productores de la comunidad Winelands, garantizando calidad y origen certificado.
- **Optimización del Capex:** modelo de desarrollo progresivo en tres fases para reducir riesgo financiero y asegurar crecimiento ordenado.
- **Implementación en tres fases:**
  - Fase 1 – Fundación e inventario inicial: Compra e implantación del viñedo propio y vinificación en bodegas asociadas para construir el primer stock de vinos premium.
  - Fase 2 – Digitalización y lanzamiento comercial: Implementación de una plataforma digital integral (ventas DTC, CRM y comunicación de marca) y lanzamiento en Argentina y mercados internacionales.
  - Fase 3 – Desarrollo enoturístico: Construcción de infraestructura de hospitalidad, degustación y cultura, con lanzamiento comercial de experiencias 18 meses después.
- **Resultado estratégico:** alineación entre inversión, riesgo y generación de valor, consolidando una marca premium, sostenible y con proyección internacional.

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Transformación digital como pilar estratégico:** la tecnología impulsa eficiencia, escalabilidad y personalización del cliente, siendo una ventaja competitiva clave junto con calidad y sustentabilidad. La plataforma conecta todas las áreas del negocio.
- **Componentes principales:**
  - **ERP** (Xubio / Odoo): gestiona finanzas, inventario, pedidos y reportes; núcleo de integración con CRM y e-commerce.
  - **Comercio electrónico** (Tienda Nube / Shopify): venta directa al consumidor (DTC) con medios de pago locales e internacionales.
  - **CRM** (HubSpot / Zoho): automatiza contactos, seguimientos y conversión de oportunidades; se integra con la CDP.
  - **Comunicación con el cliente:** website (CMS WordPress) y redes sociales (Instagram, YouTube y TikTok).
  - **Consumer Data Platform** (Segment / Tealium): unifica datos de clientes, permite segmentación y marketing personalizado.
  - **Google Marketing Platform:** integra herramientas de análisis y publicidad digital para planificar, medir y optimizar campañas en un solo entorno.
  - **Sistemas complementarios:** Reservas (Cloudbeds / Bookeo): gestiona hospitalidad y eventos. POS: ventas presenciales con actualización de inventario en tiempo real.
- **Infraestructura en la nube:** alojada en Google Cloud con Google Workspace, garantizando seguridad, acceso remoto y escalabilidad.
- **Costo operativo anual estimado:** USD 7.320 (+ upgrades USD 2.000).

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Escala y objetivo:** viñedo propio de 5 hectáreas de alta densidad (≈5.000 plantas/ha) para vinos premium, con un modelo híbrido de abastecimiento (propio + terceros).
- **Ubicación y terroir:** Gualtallary, Valle de Uco — zona fría, suelos aluviales y pedregosos, excelente amplitud térmica.
- **Variedades plantadas:**
  - Malbec (2.5 ha) – base de vinos ícono (Malbec se compra dentro de WL).
  - Saint Jeannet (1 ha) – blanco distintivo.
  - Criolla Chica (1 ha) – base para espumantes frescos.
  - Cabernet Franc o Garnacha (0.5 ha) – complemento aromático y estructural.
- **Diseño agronómico:**
  - Conducción en gobelet, riego por goteo subsuperficial y orientación N-S para máxima exposición solar.
  - Densidad total: 25.000 plantas sobre portainjerto 1103 Paulsen.
  - Sistema de riego: automatizado con sensores de humedad, goteros autocompensantes y capacidad de reserva para 10 días.
  - Inversión estimada total: USD 75.000 (USD 20.000 preparación + USD 15.000 riego + USD 40.000 material vegetal y plantación)
- **Abastecimiento complementario:** acuerdos de largo plazo con productores de Winelands, asegurando calidad y consistencia.
- **Valor estratégico:** combinación de viñedo propio y red colaborativa local, garantizando excelencia técnica, flexibilidad operativa y sentido de comunidad en torno a la marca.

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Objetivo:** implementar un sistema anual de manejo orgánico certificado, enfocado en sostenibilidad, biodiversidad y calidad premium.
- **Principios clave:**
  - Prohibición total de insumos sintéticos.
  - Enfoque en salud del suelo, compostaje y coberturas vegetales.
  - Promoción de biodiversidad y control biológico de plagas.
- **Ciclo de trabajos anuales:**
  - Invierno: poda estructural en gobelet, preparación de compost, y análisis de suelo para planificar la fertilización orgánica.
  - Primavera: aplicación de compost y biofertilizantes, siembra de coberturas vegetales.
  - Verano: gestión de riego eficiente por goteo, deshoje, control mecánico de malezas y monitoreo de humedad.
  - Otoño: cosecha manual selectiva, aplicación final de compost y control sanitario preventivo antes del invierno.
- **Programa de sanidad orgánica:**
  - Monitoreo semanal de plagas con trampas y observación directa.
  - Uso de azufre y cobre en dosis permitidas más aceite de neem (insecticida natural).
  - Refuerzo de defensas con bioestimulantes.
- **Manejo del suelo:** fertilización bianual con compost y abonos verdes; cobertura vegetal continua para fijar nitrógeno y controlar erosión.
- **Certificación orgánica:** cumplimiento estricto de normas USDA Organic / EU Organic, con auditorías anuales y trazabilidad.

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Objetivo:** construir una bodega boutique premium con tecnología moderna, materiales de primera calidad y capacidad de 100.000 litros anuales.
- **Ingeniería y arquitectura:** Diseño, permisos y supervisión de obra: USD 55.000 (USD 25.000 diseño + USD 30.000 dirección).
- **Edificación y obra civil:**
  - Área total: 300 m<sup>2</sup> a USD 500/m<sup>2</sup> = USD 150.000.
  - Incluye recepción, fermentación, añejamiento y almacenamiento.
- **Servicios e instalaciones técnicas:**
  - Electricidad, frío, agua, tratamiento de efluentes, y control de temperatura y humedad.
  - Inversión estimada: USD 100.000.
- **Capacidad de vasija y añejamiento:**
  - Vasijas de hormigón (Tecno Prem o similar): 10 unidades de 10.000 L c/u. Costo total estimado: USD 150.000.
  - Foudres de roble francés (Boutes o equivalente): 10 unidades de 5.000 L c/u. Costo total estimado: USD 240.000.
- **Equipamiento enológico** (Bucher Vaslin / Della Toffola): Incluye despalilladora, prensa neumática, mesa de selección, bombas peristálticas y de vino. Inversión total: ≈USD 100.000.
- **Inversión total estimada:** ≈USD 700.000, con equipamiento de marcas líderes y estándares internacionales de calidad y sustentabilidad.

## De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Propuesta integral:** combina experiencias gastronómicas premium y alojamiento boutique para un modelo de enoturismo de lujo y exclusividad.
  - Sala de catas y maridajes: capacidad para 20 personas, diseño elegante, equipamiento profesional (copas Riedel, sistema audiovisual). Inversión estimada: USD 50.000.
  - Cocina gourmet y terrazas exteriores: equipada para cenas maridaje y clases interactivas; terrazas con vistas a los viñedos. Inversión total: USD 65.000 (USD 40.000 cocina + USD 25.000 exteriores).
  - Alojamiento boutique: casa de huéspedes con 4 suites de lujo, 350 m<sup>2</sup>, cocina, biblioteca y amenities de alta gama. Inversión estimada: USD 420.000 (USD 1.200/m<sup>2</sup>).
  - Paisajismo, senderos y equipamiento: diseño integrado con la naturaleza, mobiliario y tecnología de nivel internacional. Inversión complementaria: USD 90.000 (USD 50.000 paisajismo + USD 40.000 equipamiento).
- **Costos operativos anuales:** Incluye personal, servicios, mantenimiento, insumos y vino por visitante.
  - Enoturismo: USD 68.600
  - Alojamiento: USD 52.400
- **Resultado:** modelo de experiencia exclusiva, rentable y sostenible, que diversifica ingresos y consolida la marca como referente en enoturismo de alta gama.

## Capítulo IV: Diseño del Sistema Productivo

# De la Viña a la Copa y a las Experiencias en la Era Digital



- **Objetivo:** asegurar una gestión responsable del capital humano, adaptada al ritmo de desarrollo del proyecto y alineada con su rentabilidad.
- **Estructura liviana y eficiente:** equipo permanente compacto complementado por servicios tercerizados en viticultura, logística, cocina y administración.
- **Equipo central:**
  - Líder del Proyecto (USD 74.880): dirección general, comercial, enológica y digital.
  - Jefe de Bodega (USD 42.900): vinificación y mantenimiento operativo.
  - Jefe de Hospitality (USD 42.900): gestión de experiencias, catas y eventos.
  - Apoyos operativos (USD 36.000–70.000): guías, asistentes de alojamiento y experiencias.
- **Modelo de tercerización:** maximiza flexibilidad y especialización, reduciendo costos fijos y favoreciendo la eficiencia operativa.
- **Escalamiento progresivo:** incorporación gradual de personal según el crecimiento productivo y turístico —comenzando con liderazgo parcial y expansión total a partir del tercer año.

## Capítulo V: Evaluación Económica del Proyecto

# Modelo Financiero y Conclusiones

[Link Planilla](#)


## Q&amp;A: Sustentabilidad

## Alineamiento con los ODS 2023

**ENFOQUE DEL PROYECTO:**

La sustentabilidad se integra de manera transversal y estratégica como un compromiso ético y, al mismo tiempo, como un requerimiento del mercado. El proyecto contribuye activamente a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), alcanzando su mayor impacto mediante la difusión y adopción de prácticas sostenibles en el ecosistema Winelands.

**EJE AMBIENTAL:**

- ODS 15 – Conservación de ecosistemas terrestres: viticultura sin agroquímicos y corredores biológicos.
- ODS 6 – Agua limpia: riego por goteo y sensores de humedad.
- ODS 7 – Energía no contaminante: instalación de paneles solares.
- ODS 12 y 13 – Consumo responsable y acción climática: gestión integral de residuos y reducción de emisiones.

**EJE SOCIAL:**

- ODS 8 y 5 – Trabajo decente e igualdad de género: empleo local con foco en jóvenes y mujeres.
- ODS 4 – Educación de calidad: capacitaciones en sustentabilidad y hospitalidad.
- ODS 10 y 11 – Inclusión territorial: integración comunitaria en turismo y cultura.
- ODS 17 – Alianzas estratégicas: cooperación con actores regionales.

**EJE DE GOBERNANZA:**

- ODS 12 y 16 – Transparencia y trazabilidad: Wine in Moderation. Monitoreo de indicadores y reportes públicos.
- ODS 17 – Innovación y alianzas: colaboración dentro de WL más instituciones de la industria, educativas y de investigación..

**Trabajo Final**

Programa Master en Viticultura y Enología

## Q&amp;A: Contexto del Proyecto

## Análisis PESTEL

**P**

- Riesgo por inestabilidad política nacional y volatilidad normativa → necesidad de gestión ágil y resiliente.
- Reducción de barreras geográficas y fortalecimiento del posicionamiento global.
- Apoyo provincial al vino y turismo como motores del desarrollo regional.

**Factores Políticos****E**

- Contexto macroeconómico volátil: inflación, tipo de cambio, restricciones cambiarias, alta carga impositiva.
- Altas tasas de intereses, margen operativo presionado y riesgo financiero elevado.
- Estrategia: premiumización, eficiencia operativa, diversificación de mercados y planificación fiscal.

**Factores Económicos****S**

- Crecimiento del turismo experiencial y gastronómico de calidad.
- Aumento del consumo de vinos con identidad y trazabilidad.
- Posicionamiento consolidado del Valle de Uco como destino enoturístico premium.

**Factores Sociales****T**

- Transformación por comercio digital y marketing basado en datos.
- Canales DTC, marketplaces y CRM para ventas globales directas.
- Uso de inteligencia artificial en marketing, análisis predictivo y gestión dinámica de precios.

**Factores Tecnológicos****E**

- Ventajas naturales del Valle de Uco: clima seco, amplitud térmica, suelos calcáreos.
- Desafíos: cambio climático, disponibilidad de agua, conservación de biodiversidad.
- Sustentabilidad y eficiencia hídrica como factores de competitividad.

**Factores Ambientales****L**

- Reciente desregulación en viticultura y enología.
- En términos de acuerdos de comercio, ventaja en Argentina y Brasil, desventaja menor en EEUU.
- Esquema laboral como una contingencia.

**Factores Legales****Trabajo Final**

Programa Master en Viticultura y Enología

# ¡Muchas gracias!

