



Universidad del Aconcagua

Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas

Ciclos de Complementación Curricular

Turismo, Hotelería y Gastronomía

LICENCIATURA EN TURISMO

TESINA DE LICENCIATURA

MENDOZA WINE EXPLORER

ROBERTO MARTIN BERTONA GARNICA

Tesina de Licenciatura
Mendoza Wine Explorer

Alumno: Roberto Martin Bertona Garnica

Tutores: Guillermo Biondolillo

Astrid Lämmli

Roberto Viñas

CALIFICACIÓN:

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO	6
INTRODUCCIÓN	7
a) <i>Título</i>	7
b) <i>Proposición</i>	7
c) <i>Problema de investigación</i>	7
d) <i>Objetivos generales y específicos</i>	8
e) <i>Justificación del proyecto</i>	9
f) <i>Marco Teórico-conceptual</i>	9
g) <i>Metódica</i>	10
i. <i>Tipo de estudio</i>	10
ii. <i>Nivel de investigación</i>	10
iii. <i>Organización y estructura del texto</i>	11
1. PLAN ESTRATÉGICO.....	12
2. PLAN DE MARKETING	26
3. PLAN DE OPERACIONES	44
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	52
5. PLAN FINANCIERO	59
CONCLUSIONES.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS.....	67
9.1 ANEXO I - MODELO ENCUESTA	67

9.2	ANEXO II – ACTIVIDADES EN BODEGA.....	82
9.3	ANEXO III- MODELO MENÚ EVENTO.....	84
9.4	ANEXO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	85
9.5	ANEXO V: CARGA DE TRABAJO	86
9.6	ANEXO VI: ANÁLISIS FINANCIERO.....	86

RESUMEN TÉCNICO

La investigación tiene por objetivo desarrollar un plan de negocios referido a una agencia de viajes especializada en enoturismo de tipo receptivo, cuya finalidad es ofrecer tours a bodegas con actividades participativas y educativas. El concepto fundamental de la agencia es lograr que los turistas que ya tienen cierto conocimiento acerca de la industria vitivinícola y sus regiones puedan realizar experiencias para adquirir saberes más técnicos acerca del vino, de forma vivencial, didáctica y placentera, superando las visitas repetitivas. Los objetivos específicos son: identificar un nicho de mercado de interesados en conocimientos más profundos del vino, desarrollar un plan de marketing, establecer un plan de operaciones para la ejecución del proyecto, constituir un plan de recursos humanos para ejecutar el proyecto y determinar la factibilidad del negocio en Mendoza. La metodología utilizada en la investigación de mercados es cuantitativa y cualitativa, dirigida a potenciales clientes y operadores de turismo. El resultado del estudio indica que una empresa de tales características es viable y rentable.

Palabras clave: Enoturismo, Bodegas, Experiencia.

INTRODUCCIÓN

a) Título

Mendoza Wine Explorer

b) Proposición

Existe un nicho de mercado para las zonas vitivinícolas de Mendoza, constituido por turistas conocedores del mundo del vino, que buscan nuevas experiencias en ese campo y cuya existencia constituye una oportunidad de negocios para una agencia de viajes de turismo receptivo especializada en enoturismo.

c) Problema de investigación

Planteamiento

En la provincia de Mendoza existe una gran cantidad de oferentes que incluyen circuitos de turismo del vino para quienes quieren visitar bodegas y viñedos, sin embargo no es posible hallar muchos oferentes que se especialicen en enoturismo.

Según el VIII Informe Nacional de Enoturismo de la Argentina (Fidel, Alguacil y Barletta, 2014) realizado a través del observatorio de enoturismo entre el Ministerio de Turismo de la Nación y Bodegas de Argentina S.A.A.C, se detectó un marcado crecimiento de la afluencia turística que busca realizar este tipo de turismo en el país, que alcanza los 3 millones de visitantes en 2013 y que supera

récord históricos de visitantes, con un crecimiento del 242% en los últimos 10 años. De 328.000 turistas del vino en 2004, Mendoza alcanzó la cifra de 1.400.000 en 2013.

Ante el marcado crecimiento que reflejan las estadísticas del turismo en Argentina, y más específicamente en la provincia de Mendoza, es que se plantea la posibilidad de hacer una investigación de mercado y su posterior ejecución, si el proyecto planteado puede desarrollarse en el contexto actual, con la rentabilidad deseada en base a lo que los turistas están dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos.

Formulación

El proyecto responde los siguientes interrogantes: ¿Cómo sería un plan estratégico para atender un segmento específico? ¿Es posible identificar un segmento de mercado interesado en profundizar su conocimiento acerca del vino? ¿Cuál es el plan de operaciones para lograr ejecutar el proyecto de negocios planteado? ¿Cómo es el plan de recursos humanos para ejecutar el plan de negocios? ¿Se puede demostrar mediante indicadores financieros que se trata de un proyecto rentable?

d) Objetivos generales y específicos

Objetivo general

- **Analizar la factibilidad de incorporar al mercado turístico de Mendoza una empresa de viajes y turismo especializada en enoturismo para atender a conocedores de vino.**

Objetivos específicos

- **Desarrollar un plan estratégico para una empresa de viajes especializada en enoturismo para conocedores del vino.**
- **Identificar un segmento de mercado de turistas interesados en profundizar conocimientos acerca del vino e implementar un plan de marketing para satisfacer el segmento identificado.**
- **Establecer un plan de operaciones para la ejecución del proyecto.**
- **Constituir un plan de recursos humanos para ejecutar el proyecto.**

- **Determinar la factibilidad de ejecución del negocio mediante la apertura de una oficina comercial en Mendoza.**

e) Justificación del proyecto

La investigación resulta necesaria debido a que se percibe un marcado crecimiento del enoturismo en la provincia de Mendoza, pero no ha sido suficientemente atendido por la oferta de empresas de viajes y turismo en la actualidad. Según los datos ofrecidos por Bodegas de Argentina (Informe nacional de Enoturismo en Argentina, 2013), mediante el Observatorio de Enoturismo, el crecimiento en el número de visitantes en los Caminos del Vino de Argentina ha sido muy importante (+158% en el periodo 2004-2016) hasta alcanzar la cifra global de 1.091.664 visitantes. Esta cifra está especialmente concentrada en la provincia de Mendoza y, en segundo término, en la de Salta.

Por otro lado, los servicios en bodega no se van diversificando tal como la misma demanda lo va requiriendo. Ya el informe Nacional de Enoturismo 2011, respecto a la perspectiva del producto, planteaba que tanto los destinos como las pequeñas y medianas empresas orientadas a la actividad turística deberían reinventarse para afrontar el futuro con éxito. El futuro pasa por ofrecer "experiencias" más que destinos, productos o servicios, lo que demuestra la importancia del desarrollo de proyectos que contemplan esta tendencia.

La originalidad del proyecto consiste en el diseño de los tours con actividades específicas en las tareas de la viticultura y enología, tales como la poda, el raleo, el atado, la siembra de levadura, el remontaje, entre otras. El carácter original de la investigación reside en hacerse cargo de la demanda de aquellos que tienen conocimientos del mundo del vino y exigen nuevas experiencias.

La investigación es oportuna debido a que el crecimiento del enoturismo en la región otorga una posibilidad de negocio que el proyecto de inversión pretende aprovechar y, con ello, diversificar la oferta turística local.

f) Marco Teórico-conceptual

El proyecto de negocios tiene como objetivo principal la comercialización de productos turísticos para un segmento específico y con características diferenciales. Por eso, se definirán algunos

aspectos conceptuales para el desarrollo de la investigación, tales como el turismo enfocado en el vino (enoturismo) y el tipo de empresa que se desarrollará.

El enoturismo se encuentra en estrecha relación con el turismo rural y el turismo cultural, se distingue de otro tipo de turismo menos activo en el que el viajero se dedica a disfrutar solamente de un lugar o un paisaje. Según Elías Pastor (2006,64), llamamos turismo del vino a «*los viajes y estancias dirigidas al conocimiento de los paisajes, las labores y los espacios de la elaboración del vino, y a las actividades que acrecientan su conocimiento y adquisición y pueden generar desarrollo en las diversas zonas vitivinícolas*», por ello se trata de un turismo de exploración con un fuerte componente cultural y didáctico, es un turismo gastronómico, minoritario y diferenciado. De este modo, el enoturista tiene un objetivo determinado, trata de vivir experiencias relacionadas con el vino, la gastronomía y el disfrute de la naturaleza en su conjunto.

El tipo de empresa que se desarrollará es una empresa de viajes y turismo (EVT). Estas empresas son consideradas un canal clásico de comercialización. Son el colectivo más importante dentro del sistema de distribución turística y venta de productos turísticos que conlleva viajes (Milio y Cabo, 2000, citado en Logiodice Lattuff. 2010). “Según la OMT (1998), las agencias son empresas de servicios y su función principal es la intermediación” (Logiodice Lattuff, 2010, 89).

El eje del negocio, objeto de la investigación, es el desarrollo de un canal de intermediación entre los productos y servicios del vino y los clientes conocedores del vino. En ese sentido, se trata de formular y evaluar un proyecto de negocios que interprete con mayor ajuste tanto el carácter experiencial del turismo del vino como los rasgos activos de quien explora activamente ese tipo de turismo.

g) Metódica

i. Tipo de estudio

La investigación de mercados posee un enfoque cuantitativo y cualitativo.

ii. Nivel de investigación

El nivel de la investigación de mercados es exploratorio.

iii. Organización y estructura del texto

El texto consta de cinco capítulos: el primero consiste en el desarrollo del plan estratégico, el segundo presenta la estructura del plan de marketing, el tercero es una descripción del plan de operaciones del proyecto, el cuarto formula el plan de recursos humanos: organigrama, manual de funciones y política de capacitación y reclutamiento y el quinto introduce el plan financiero con sus respectivos indicadores. Finalmente, posee una conclusión general y anexos.

iv. Diseño de investigación

Para la investigación de mercados, en su aspecto cuantitativo, se trabajó con una muestra intencional representativa, con un tamaño muestral de 4880 personas, según la fórmula de cálculo de tamaño de muestra, cuyas unidades de análisis fueron identificadas por su facilidad de acceso y se aplicó una encuesta que figura en el Anexo I. Complementariamente, en el enfoque cualitativo, se realizaron dos entrevistas a operadores turísticos especializados, para conocer sobre la oferta existente. Se trató de un tipo de muestreo no probabilístico a conveniencia del investigador.

1. PLAN ESTRATÉGICO

Este capítulo se concentra en la presentación del plan estratégico del proyecto de negocios de Mendoza Wine Explorer. Para ello, se expondrán aspectos estratégicos genéricos y el análisis del entorno de tipo externo e interno, para lograr identificar y atender un nicho del mercado conformado por turistas interesados en conocimientos más profundos acerca del vino y de todo lo que ocurre a su alrededor

1.1 Definición del proyecto

El presente proyecto se trata de una Empresa de Viajes y Turismo (en adelante, EVT) denominada *Mendoza Wine Explorer* de turismo receptivo con base en Mendoza. Dicha empresa se dedica a la comercialización de excursiones no convencionales a bodegas, ya que hace hincapié en que cada persona o grupo que consuma el servicio viva una verdadera experiencia diferencial y activa en cada momento de la excursión, prestando especial atención a todos los detalles que forman el ciclo del servicio. Esto permite lograr una ventaja competitiva perceptible por parte de los potenciales compradores, ya que mayormente las experiencias asociadas al enoturismo suelen ser pasivas, es decir que se trata solo de recorrer las instalaciones y probar los vinos, siendo la degustación la única experiencia activa.

La idea tiene su origen en la detección de que hoy en día la mayoría de los programas turísticos especializados en vino que ofrece el mercado turístico tienen muchas similitudes entre sí y se trata solamente de visitar bodegas y degustar sus vinos. Mientras que hay un público que busca otro tipo de

experiencias en las que realmente puedan, mediante una participación activa, involucrarse en los procesos relacionados con la elaboración del vino y todas las actividades asociadas.

En cada excursión se logrará que los turistas puedan percibir la diferencia existente entre los terruños de Mendoza y cómo influye en el estilo de los vinos que produce cada una de las bodegas. Se trata de una verdadera experiencia activa y creativa, ya que el turista podrá acercarse al viñedo y vivenciar con todos sus sentidos mediante diferentes actividades, tales como realizar su propio “blend”, participar en una calicata y luego hacer una degustación de parcelas de un mismo viñedo, teniendo en una probeta un corte transversal del suelo para ver qué lo compone y cómo esto influye en el resultado final del vino.

El vino es una bebida obtenida de la uva mediante la fermentación alcohólica de su mosto o jugo. No obstante, el vino es una suma de un conjunto de factores ambientales: clima, latitud, altitud, horas de luz, temperatura, etc. Existe toda una cultura asociada tanto a su consumo como a su producción, por lo cual se hace relevante comenzar haciendo una revisión de lo que ocurre en la industria del vino respecto a este complejo producto.

Para comenzar con este tema, se realizará la descripción de dos importantes términos: *terroir* y denominación de origen (D.O.) que son muy importantes dentro de la industria del vino y de los productos con contenido alcohólico en general. Más allá de que en Argentina no está muy desarrollado el concepto de la división de la provincia en regiones según sus características, para profundizar este concepto se trabajará con bodegas de diferentes regiones que presentan grandes variaciones entre sí. Ambos conceptos son únicos para la zona donde se ubican los viñedos y se producen los vinos, lo que es valorado por los consumidores ya que asegura la procedencia y calidad final del producto, así como sus características específicas.

La importancia del *terroir* y de la D.O. no se aplica solo a la industria del vino, sino también en el caso de los espumosos, los cuales han sido llamados tradicionalmente con el nombre de Champagne. Hoy solo las vides cultivadas y el producto elaborado en Francia pueden tener esta denominación de origen en sus etiquetas. Lo mismo ocurre con otras bebidas, que tienen legalmente sus normas, como por ejemplo el Whisky.

Denominación de Origen es la indicación geográfica, que es una expresión o signo utilizado para indicar procedencia. Es decir, un producto o servicio tiene su origen en una determinada localidad,

región o país, por lo que las características de ese producto serán exclusivas de ese lugar geográfico, incluyendo los factores naturales (Ley 25.380 pág. 2. 2001).

En Argentina se promulgó la Ley 25.163, actualmente vigente, mediante la cual se establecen las normas generales para la designación y presentación de vinos y bebidas de origen vínico de la Argentina. Dicha ley le da la facultad al presidente de la República para establecer zonas vitícolas y autorizar el uso de las denominaciones de origen.

Un concepto subsidiario, relacionado con los anteriores, es el de Indicación Geográfica (IG), que identifica un producto originario de una región, una localidad o un área de producción delimitada del territorio nacional no mayor que la superficie de una provincia o de una zona interprovincial ya reconocida. La IG solamente se justificará cuando determinada calidad y las características del producto sean atribuibles fundamentalmente a su origen geográfico. En la definición precedente, se entiende por producto originario al producto elaborado y envasado en un área geográfica determinada, que emplea uvas provenientes de cepas de *vitis vinífera*, en el caso que estas hayan sido totalmente producidas, cosechadas y envasadas en la misma. En aquellos casos en los que la elaboración y/o envasado del producto se realice en un área geográfica distinta a aquella en que se produzcan las uvas, el origen del producto se determinará utilizando en forma conjunta el nombre correspondiente al área de producción de las uvas y el nombre del área geográfica que contenga la producción de las uvas y la elaboración y/o envasado del producto.

Con esto se puede deducir que una denominación de origen será única y no podrá ser reproducida en otro lugar, lo que convierte al conocimiento del lugar en donde se produce el vino que se consume en un atractivo turístico, así como también la experimentación de las condiciones de dicho entorno.

Por su parte, *Terroir* o *terruño* es un término de denominación francesa para describir una determinada zona geográfica que goza de características geológicas, climáticas, ambientales específicas que lo hacen diferentes de otras. El concepto de *terroir* puede ser definido formalmente como “un espacio limitado, en el que se conjugan condiciones de suelo, clima, topografía y manejo vitícola (intervención o manejo del hombre), lo que permite obtener calidades con características propias, específicas, sostenibles en el tiempo y con una personalidad diferenciado para cada cepa”. (“Efectos Territoriales de la Vitivinicultura en Chile y Argentina y Perspectivas de Desarrollo Rural Endógeno: Valles de Casablanca y Mendoza” 20-22).

Además, es posible agregar que el *terroir* involucra tres elementos principalmente: el clima, el suelo y el hombre, los cuales poseen también características únicas asociadas a una zona geográfica en particular, de difícil reproducción bajo condiciones similares en otro lugar. Por un lado, el clima es propio de una zona, por ejemplo, Chile posee una diversidad que se manifiesta a lo largo del territorio, sin mencionar los numerosos microclimas que nacen dentro de los valles que le brindan al vino características únicas de sabores y aromas. Por otra parte, el suelo transmite minerales y características que le dan personalidad al vino, lo que es propio de cada lugar en donde se cultiva. La fusión entre clima y suelo otorga a la vid cualidades únicas. Como así también, el hombre es un factor de igual importancia ya que su trabajo y manipulación de los elementos interviene en el desarrollo y en el resultado final del vino elaborado. (Ley 25.380 pág. 2, 2001)

De estas singulares características de este producto nace la visión del servicio de enoturismo orientado a amantes del vino, quienes poseen la inquietud de vivir y conocer las condiciones en las que se fabrica el producto, así como también la de incentivar a quienes no lo conocen, atraer de este modo a potenciales clientes y fidelizar a los habituales consumidores.

A continuación, se presentan los rasgos distintivos del enoturismo y su impacto:

- **Los recursos naturales, culturales y otros se conservan para su uso continuado en el futuro, al tiempo que reportan beneficios a la sociedad.**
- **El desarrollo turístico se planifica y se gestiona de forma que no cause serios problemas ambientales o socioculturales, de manera que no altere o modifique las características propias de la localidad geográfica.**
- **El mantenimiento de un alto nivel de satisfacción de los visitantes y el destino retiene su potencial comercial y su prestigio.**
- **Los beneficios del turismo se reparten ampliamente entre toda la sociedad, tanto las empresa como las comunas se benefician e interactúan beneficiándose económicamente.**
- **La autenticidad del territorio y de la experiencia turística son factores muy valorados por el enoturista experimentado, en comparación con el turismo de masas producido en cadena y dirigido a un público escasamente diferenciado y con bajos niveles de exigencia.**

- **La competitividad de un destino enoturístico es el resultado de adaptar su oferta de productos y servicios y sus sistemas productivos a los cambios del mercado y de hacerlo de manera que sea sostenible en el uso de los recursos socialmente beneficiosos y rentables a largo plazo. En este sentido, existe una relación directa y clara entre el concepto de sostenibilidad y la competitividad.**

1.2 Visión

Ser la agencia de viajes líder en la prestación de servicios turísticos de calidad asociados al turismo del vino en Argentina.

1.3 Misión

Ser una agencia de viajes especializada en enoturismo, enfocada en ofrecer excursiones a bodegas, con actividades no convencionales y activas, que busca satisfacer las necesidades de los enoturistas amateurs que arriben a Mendoza para vivir experiencias fuera de lo tradicional asociadas al turismo del vino, creando valor en cada una de las experiencias vividas.

1.4 Objetivos

A corto plazo (dentro del primer año):

- **Hacerse conocidos en el mercado dentro del primer año, lo cual significa llegar a ser reconocidos por lo menos dentro del sector turístico gracias a la calidad del servicio y producto.**
- **Realizar acciones específicas de lanzamiento en hoteles, posadas, etc., para posicionar el producto.**
- **Posicionarse en el mercado local en los próximos 6 meses de tal manera que se pueda cubrir las expectativas planeadas desde el inicio y brindar el mejor servicio al público target.**

A mediano plazo (tres años):

- **Posicionar a la empresa como una de las más recomendadas en *Trip Advisor*.**
- **Participar de la feria ILTM (*International Luxury Travel Market*) en Cannes, donde se presentan los prestadores de servicios turísticos de lujo.**

A largo plazo (cinco años):

- **Posicionarse dentro de las mayores atracciones en la guía *Lonely Planet*.**
- **Ampliar los canales de comercialización.**

1.5 Cinco Fuerzas de Porter

1.5.1 Rivalidad entre competidores

Existen prestadores turísticos que ofrecen servicios de características similares al que se propone, ya sea por las similitudes de los servicios o por el segmento de precios en los que se encuentran. Hay rivalidad en la captación de los clientes “walk in” que son los que llegan a la provincia sin ninguna excursión contratada, ya sea por la ubicación geográfica o por recomendación tienen posibilidades de comprar el producto. En este caso, es posible encontrarse con una pequeña concentración de prestadores especializados en el mismo segmento, ya que el resto de los operadores turísticos lo ofrece como un complemento.

El mercado no está maduro por el hecho de que poco a poco han ingresado los tour operadores a la industria vitivinícola nacional. Además, cada uno de ellos tiene un público objetivo bien definido y en algunos casos coinciden entre ellos. Sin embargo, existe una gran variedad de tours que pueden ser desarrolladas en las que hoy día nadie trabaja, razón por la cual la rivalidad entre los competidores tiene un nivel medio.

Los tres competidores directos identificados son:

Ampora Wine Tours es una empresa que se especializa en la realización de tours a bodegas para grupos reducidos y también para privados. Se encuentra ubicada en calle Sarmiento, por lo cual cuenta con una ubicación estratégica cercana a los hoteles 4 y 5 estrellas para captar clientes “walk in”. Su dueño, Kai Renke, es alemán, por lo que tiene buen contacto con agencias alemanas y de Europa del norte.

Otro es *Trout and Wine*. Es una empresa que ofrece tours a bodegas como parte de sus productos. Si bien se trata de la empresa que más comercializa, este no es su objetivo primario ya que se especializa en armar excursiones de pesca y *outdoors* personalizadas.

Como así también, *Mendoza Wine Camp*. Dicho competidor tiene la ventaja de tener un convenio exclusivo con *The Vines of Mendoza* y conexión con el mercado de Estados Unidos.

1.5.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de los compradores y su probable crecimiento es bajo porque no existe una concentración de los clientes en el mercado. Incluso, los productos del operador serán diferenciados del resto de los operadores y entre sí con tal de minimizar este poder. Desde otro punto de vista, los clientes comprarán, por lo general, una sola vez un tour y la próxima vez comprarán, si es que deciden hacerlo, con el mismo operador turístico un tour diferente. Por esta razón, su poder de negociación es aún menor. Además, los compradores no pueden integrarse verticalmente para crear su propio tour a pesar de que un cliente puede replicar el tour a su medida y con relativa buena calidad.

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores

Al ofrecer mayormente el mismo grupo de bodegas en los tours, el poder de negociación de los proveedores será un aspecto importante a tener en cuenta para desarrollar, ya que si por el flujo de clientes se logra conseguir un mejor precio de costo en las bodegas y en el transporte, que son los dos factores más importantes, se podría tener un mejor precio de venta del producto y así ampliar el margen de ganancia. De esta manera, es posible controlar el precio y brindar descuentos a un valor menor al de la competencia. Un factor muy importante a tener en cuenta es que las bodegas con las que se interactúa pretenden trabajar con turistas conocedores, ya que son potenciales clientes para consumir sus productos, por lo tanto, es una buena posibilidad para ellas como una estrategia de venta y marketing directo para fidelizar nuevos clientes.

1.5.4 Amenaza de productos sustitutos

Esta amenaza es alta ya que por más que se deseen crear productos altamente diferenciados los productos sustitutos se encuentran por doquier en el mercado: desde los simples tours con degustación que ofrecen las bodegas hasta tours en viñedos de Argentina pasando por toda una gama intermedia que recorre las bodegas del país. Esta amenaza es la principal causante de los bajos precios de venta (dada la cantidad de productos sustitutos) y, por ende, de la disminución de márgenes. Por ello, se recomienda diferenciar lo máximo posible el tour para que, considerando la elasticidad-precio de la

demanda, ésta no pueda cambiarse, es decir que mientras más lujoso y especial sea el producto, menos elástica será la demanda.

Los competidores indirectos identificados (con potencial de transformarse en competidores directos) son:

- **Turismo Aymará:** maneja gran parte del mercado turístico de la provincia, tiene varias divisiones, una fuerte orientación al turismo de montaña (Aconcagua) y al segmento corporativo, por la calidad de sus servicios y por su economía de escala, puede llegar a representar una amenaza como producto sustituto, ya que tiene la posibilidad de bajar precios por acceso a tarifas preferenciales.
- **Huentata Servicios Turísticos:** otro de los grandes mayoristas que maneja gran parte del mercado, está enfocado en turismo receptivo convencional, posee una división de transporte con una gran flota y su otra unidad de negocios es el turismo corporativo. Por ser uno de los principales operadores turísticos de la región puede llegar a satisfacer la necesidad con un producto de características similares.

1.5.5 Amenaza de nuevos ingresantes

La amenaza de nuevos ingresantes es media/baja ya que ofrecer un producto turístico de estas características requiere de un trabajo de posicionamiento y *know how* adquirido previamente con el fin de que quien consuma el servicio perciba el valor agregado respecto de los paquetes turísticos convencionales. Los operadores turísticos mayoristas que ofrecen productos de características similares no pretenden especializarse en este tipo de productos específicos, sino ofrecerlos como un complemento, por lo tanto, no representa una amenaza considerable siempre y cuando se perciba el valor agregado por parte del cliente. Al mismo tiempo, hay un excesivo conocimiento de las bodegas con las cuales se trabaja y sus especialidades, por lo cual la relación con ellas y el conocimiento acerca del *target market*, permite disminuir esta amenaza de nuevos competidores.

Se pueden reconocer barreras de entrada. Por un lado, para la habilitación por parte del Ministerio de Turismo de la provincia de Mendoza para poder operar como una EVT, hay que reunir requisitos en el marco legal de la ley 18829 (Ley Nacional de Turismo) que no todos tienen.

Por otro lado, la barrera de entrada para el desarrollo de nuevos operadores turísticos en la industria es baja, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta. Esta razón radica en que las bodegas preferirán trabajar con la mayor cantidad de operadores turísticos posibles para maximizar sus ingresos. Sin embargo, al mismo tiempo, por una cuestión del posicionamiento que las bodegas quieren lograr para sus marcas, estarán interesados en trabajar con clientes conocedores ya que una vez fidelizados seguramente consumirán el producto. Por lo tanto, con un convenio exclusivo se puede generar una nueva barrera de entrada.

Acceso a prestadores y canales de distribución

Esta amenaza es de alto poder porque la empresa necesita, como insumo primordial para poder funcionar, el servicio de sus proveedores. En estos casos, sus proveedores críticos son las bodegas, las cuales pueden negociar los costos. Para minimizar este poder, se deben establecer relaciones, negocios y tours con diferentes bodegas y negociar los precios con ellas y con las comunidades para que el operador turístico pueda ofrecer otros servicios además del enoturismo y tener alternativas en caso de que se produzcan cobros excesivos a causa de una política abusiva.

Estrategia genérica elegida: Estrategia de nicho en diferenciación

Se elige esta estrategia porque se trata de una empresa especializada en dar un servicio a un nicho de mercado específico. Al mismo tiempo es un producto muy especializado que trata de satisfacer las necesidades o deseos de grupos pequeños, pero homogéneos.

Del análisis de las 5 Fuerzas de Porter se concluye que en general todos los participantes tienen alto poder de negociación (excepto los compradores), por lo que el mercado no es un lugar fácil para realizar el negocio. Sin embargo, tiene la ventaja de maximizar la diferenciación entre productos del propio operador y de sus pares para minimizar el efecto de los productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Además de conseguir la mayor cantidad de proveedores posibles con tal de minimizar su poder y mermar, de cierta forma, el ingreso de potenciales competidores en el mercado por medio de la creación de lazos estrechos mediante convenios con las bodegas y con tours operadores especializados para garantizar el correcto funcionamiento del negocio.

1.6 Ventajas competitivas y diferenciación

A continuación, un análisis de la cadena de valor de la prestación del servicio turístico

Actividades de soporte	Infraestructura: Establecer los recorridos de los tours, su duración, pruebas piloto y establecimiento de objetivos claros en el corto, mediano y largo plazo.				
	RRHH: Selección y reclutamiento de guías especializados (Sommeliers) Capacitación enfocada en el objetivo educativo y la filosofía de los tours, selección de ejecutivos de ventas, con excelente nivel de idioma inglés y portugués. Capacitación permanente en temas asociados a la evolución de la vitivinicultura.				
	Desarrollo de tecnología: Desarrollo de una plataforma dinámica y fácil de manejar para la gestión y el armado de los tours a través de la página web, actualización permanente de las redes sociales y del contenido de la página web.				
	Abastecimiento: Desarrollo de un acuerdo exclusivo con 4 bodegas (prestadores) mediante el cual se realizarán actividades solo para Mendoza Wine Explorer (Calicata, Poda, Blend Experience, selección de uvas), ya que serán tours activos, involucrando a los turistas en las actividades del personal de la bodega, lo que nos provee de una ventaja competitiva frente al resto de los prestadores de servicios turísticos				
	Canales de distribución: El vínculo con el personal de conserjería y recepción de los diferentes hoteles y posadas de Mendoza, será un factor clave en el desarrollo comercial, ya que se trata de una canal de comercialización de gran importancia para cumplir los objetivos de venta establecidos.				
	Compras: Selección de proveedores de transporte, en base al estado de las unidades y sus comodidades. Compra de equipamiento para oficina comercial.				
Actividades primarias	Logística Interna: Recepción y gestión, tanto de consultas acerca de los tours, como reservas, mediante las diferentes plataformas de comunicación, establecer parámetros claros para este fin. Respuesta instantánea.	Operaciones: Logística de reservas en bodegas, transporte y guías, envío de itinerario con horarios y descripción a los clientes que contrataron. Verificar estado de unidades de transporte previo a la salida del tour.	Logística Externa: Diagrama de “pick up” de los turistas en los diferentes alojamientos respetando los tiempos de tolerancia establecidos. Establecer que contenido se va comunicar durante el desarrollo del tour, tener contacto permanente con las bodegas, para notificar en caso de demora o retraso del tour.	Marketing y ventas: Establecer base de datos de clientes, comunicación en redes sociales = multiplicación. Actualización permanente de folletería. Establecer calendario mensual de visita a hoteles, posadas, y operadores de turismo. Desarrollo de promociones para reducir la estacionalidad. Acuerdo exclusivo con plataforma Kiwi Collection para comercialización virtual.	Servicio Post Venta: Seguimiento permanente de críticas y opiniones de Trip Advisor, Facebook. Encuesta de satisfacción. Envío de agradecimiento personalizado por haber elegido Mendoza Wine Explorer, invitación a volver, ofrecimiento de beneficio de descuento por realizar tour nuevamente

Fuente: elaboración propia a partir de Porter M. (2000) *Ser Competitivo*

La diferenciación de Mendoza Wine Explorer radica en que, más allá de que se encuentra en un segmento de mercado con una serie de oferentes con productos de características similares, presenta un aspecto diferencial que es la innovación, ya que luego de haber hecho la investigación de mercado se

llega a la conclusión de que los oferentes del segmento, o la competencia, ofrecen tours de vinos a bodegas pero normalmente se trata de experiencias poco activas donde el turista es solo un espectador, y no se involucra participativamente, es decir, solo recibe información por parte de los guías, ya sea del sitio o el mismo guía que los acompaña. En el caso de Mendoza Wine Explorer se pretende que el turista participe mediante la realización de determinadas actividades fijas (armado del blend, participación en una calicata con posterior degustación de parcelas visitadas, toma de muestras de suelo) y variables (cosecha, poda, raleo) según la época del año en la que se encuentre, para lograr así una experiencia sensorial más completa y un mayor entendimiento de los procesos productivos.

También forma parte de la distinción el hecho de que las guías en las excursiones serán sommeliers, lo cual hará una diferencia en el conocimiento transmitido, por tener mayor conocimiento respecto al maridaje, zonas vitivinícolas y cualquier inquietud que pueda surgir por parte de los visitantes.

Las ventajas competitivas del proyecto son: un acuerdo exclusivo con una de las bodegas (Finca Decero), ellos ofrecerán este tipo de actividades solo para los turistas de Mendoza Wine Explorer. Apuntan a un perfil de cliente que busca adquirir conocimientos más específicos acerca de la vitivinicultura, por lo que efectivamente se trata de una innovación, que es perceptible para el cliente y se puede mantener a lo largo del tiempo. Además, Wine Explorer es pionero en la utilización de calicatas (normalmente con fines técnicos) con fines turísticos. Y con la Agencia de Viajes Premium internacional Kiwi Collection que le propone a sus clientes exclusivamente los tours contra el beneficio especial de un 10% de descuento.

1.7 FODA

1.7.1 Análisis de Fortalezas y Debilidades

- Dirección general estratégica

En este punto se encuentran mayores fortalezas que debilidades, ya que se pretende trabajar inculcando la cultura organizacional en todos los niveles de la estructura de la empresa.

Respecto al conocimiento del mercado y la competencia, también se encuentra una fortaleza debido al conocimiento de competidores directos y sustitutos y de los potenciales clientes, lo que genera una correcta toma de decisiones en todos los niveles de la organización para cumplir con los

objetivos planteados. Además de poseer un convenio exclusivo con Finca Decero, bodega con la cual se realizarán actividades innovadoras de forma exclusiva, como la Calicata, degustación de parcelas, actividades sensoriales, entre otras.

Uno de los aspectos en los que se encuentra una posible debilidad es en la estrategia a largo plazo. Debido a que el contexto actual del país no resulta favorable en términos económicos y la toma de decisiones políticas puede tener un alto impacto negativo sobre el crecimiento y el desarrollo del turismo en la provincia, por lo que es difícil plantear un escenario a futuro y con ello una correcta definición de una estrategia a largo plazo, lo que resulta en una potencial amenaza.

Comercialización

Se encuentran fortalezas debido a que el servicio turístico que se brindará posee características que lo diferencian de la oferta turística existente ya que se trata de experiencias activas y de educación, en las cuales los turistas se involucran en las actividades vitivinícolas. Además, al contar con personal capacitado en la materia se encuentra una fortaleza al momento de la comercialización.

Organización

Al tratarse de una estructura organizacional pequeña, operada por sus propietarios y una cantidad reducida de empleados, representa una fortaleza ya que ayuda a la reducción en los costos y permite una labor de gestión más eficiente. Solamente la oficina comercial es la que necesita personal fijo, ya que los guías se contratarían según demanda (previa selección). Este es un aspecto positivo importante que permitiría, en caso de ser exitosa, habilitar fácilmente nuevas excursiones u oficinas para comercializar el producto.

Una potencial debilidad es que, al tratarse de guías contratados según demanda (debido a la estacionalidad), se deberá ser muy exigente con los requisitos de contratación para mantener los estándares de calidad establecidos. Se trabajará con recursos humanos que poseen capacitación específica asociada al turismo del vino y que sean bilingües. Otro aspecto a tener en cuenta es que existe una alta dependencia de los prestadores que forman parte del ciclo del servicio, lo cual puede afectar la correcta prestación ya que pueden ser contratados por la competencia y no tener disponibilidad.

1.7.1.1 Fortaleza

Alianza estratégica con *Kiwi Collection Website* especializado en alojamientos de lujo, donde también se ofrece ayuda para el armado de las actividades a realizar en destinos, en el que se prioriza lo no convencional.

1.7.1.2 Debilidades

Por un lado, el establecimiento de estrategia comercial a largo plazo, por el impacto que pueden tener las decisiones políticas sobre el crecimiento y el desarrollo del turismo en la provincia, que afectan a todos los prestadores de servicios turísticos.

1.7.2 Análisis de oportunidades y amenazas

Ámbito gubernamental

En el ámbito gubernamental, tanto la política fiscal provincial como la nacional, representan una amenaza, ya que el país y la provincia se encuentran en una situación de crisis respecto al gasto público que mayormente se destina a fines ajenos al turismo (pago de salarios, subsidios, etc.). Al mismo tiempo, existe una mayor carga tributaria para los privados que realizan sus emprendimientos, por lo que esto puede resultar una complicación, ya que de por sí el sector vitivinícola está atravesando una crisis que parece agravarse. No obstante, se puede ver que tanto el gobierno nacional como el provincial consideran al turismo una fuente muy importante de ingresos por lo que, más allá de la falta de presupuesto, se realizan muchas acciones de posicionamiento del destino de los viajes con el objetivo de atraer mayor cantidad de visitantes, ya sea nacionales o internacionales, y que esto genere mayor flujo turístico y mayores oportunidades en la concreción de proyectos.

Ámbito socio cultural

El enoturismo no implica simplemente visitar bodegas y comprar vinos. Es la culminación de un número de experiencias únicas: el ambiente, la atmósfera, el medioambiente que lo rodea, la cultura y cocina regional, los estilos de vinos locales y sus variedades. Además, el paisaje rural es una parte

integral de la experiencia. Mendoza posee una fuerte carga sociocultural, comparándola con otros destinos turísticos de la Argentina, y la globalización de los mercados permite que esta información esté disponible para todos aquellos que quieran visitarla, lo cual representa una oportunidad.

Ámbito financiero

En este ámbito, se encuentra una de las oportunidades más relevantes para el desarrollo del proyecto porque al estar orientado principalmente a turistas extranjeros les resulta muy conveniente visitar la provincia y el país. Esto se debe a un tipo de cambio favorable por la pérdida de valor del peso argentino respecto a otras monedas, pero principalmente frente al dólar (US\$) y al euro.

Por otro lado, se puede observar que la Argentina enfrenta una situación de inflación creciente, con un promedio de un 35 a un 40 por ciento anual. Esto representa una amenaza porque no permite hacer una previsión de costos en el mediano a largo plazo.

Como así también, la creciente inseguridad puede representar una amenaza ya que motiva a que la gente elija otros destinos. Debido a que las embajadas de algunos países, entre ellos Estados Unidos, han marcado a la Argentina como un país “potencialmente peligroso”. Más allá de que siguen viniendo, esto puede representar un riesgo en el flujo turístico

Otra amenaza es la falta de acceso a créditos con tasas de interés lógicas que permitirían, en caso de que se cumpla el crecimiento establecido en el plan de negocios, mayor facilidad de diversificar, por ejemplo para la compra de unidades de transporte de pasajeros propias.

La falta de inversión en infraestructura (rutas, señalética) que puede afectar para el traslado de los turistas entre bodegas. Por lo cual hay que ser muy cuidadoso al momento de elegir las bodegas y las rutas entre ellas. Así como también que los prestadores de transporte dispongan de unidades de traslado acorde a los requisitos establecidos.

2. PLAN DE MARKETING

Este capítulo tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing basado en los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada.

2.1 Investigación del mercado

Se realizó una investigación exploratoria cuantitativa a 80 personas elegidas al azar en la bodega Finca Decero. Consiste en 16 preguntas cerradas de opción múltiple, en algunas tenía la posibilidad de completar. El principal objetivo es detectar una frecuencia en la repetitividad del consumo de determinados servicios, presupuesto destinado para la actividad, preferencias respecto a la oferta, profundidad de conocimiento, origen, edad, entre otros. Las encuestas se realizan en el período comprendido entre julio 2014 y marzo 2015 (modelo de encuesta y resultados en ANEXO I, p. 77) en Finca Decero, bodega boutique ubicada en Agrelo, Luján de Cuyo. Dicha bodega recibe principalmente a enoturistas especializados, segmento al cual se quiere apuntar, por lo que se trata de una muestra muy representativa y variada (ambos sexos, nacionales e internacionales).

Síntesis de resultados

Frecuencia con la que consumen vino:

- Más del 50% indicó que consumen vino mayormente en fines de semana o para acompañar alguna comida.
- El 18% indicó que consume vino solamente en ocasiones especiales.
- El 32% indicó que consume vino con las comidas habituales.

Frecuencia con la que han visitado Mendoza y sus bodegas:

- El 76% de los encuestados informaron que es la primera vez que visita la provincia y sus bodegas.
- Solo el 24% ha visitado Mendoza más de una vez.

Regiones vitivinícolas visitadas:

- El 39% de los encuestados ha visitado regiones vitivinícolas de Estados Unidos.
- El 24% ha visitado regiones vitivinícolas de Europa.
- El 14% ha visitado Australia, Sudáfrica u otras regiones vitivinícolas.

Motivación para visitar bodegas:

- El 47% indicó que lo que los motiva a conocer bodegas es principalmente descubrir los vinos que elaboran las bodegas y su historia.
- El 30% la arquitectura y el paisajismo de las bodegas.
- El 23% disfrutar de una buena experiencia gastronómica maridada con los vinos de la bodega.

Cantidad de días destinados a hacer enoturismo:

- El 35% indicó que destina 3 días para visitar bodegas.
- Solo el 28% destina un día para recorrer bodegas.
- El 37% restante destina 2 días para conocer bodegas.

Medios para organizar visitas a bodegas:

- El 24% suele organizar sus visitas en destino, sin previa organización, mediante recomendaciones boca en boca.
- El 32% organiza sus visitas mediante un operador de turismo receptivo en destino.
- El 20% lo hace mediante un operador de turismo en su lugar de origen.
- El 15% organiza sus *wine tours*, mediante las recomendaciones del personal del lugar donde se alojan, conserje o recepcionista.

- El 9% lo hace mediante la información de la web o a través de ella.

Objetivo al momento de adquirir un *Wine Tour* especializado:

- El 22% busca conocer las bodegas como una visita típica/cultural en Mendoza.
- El 35% busca experimentar y vivenciar una experiencia sensorial diferente.
- El 28% busca aprender acerca del vino y su producción.
- El 15% busca divertirse conociendo los vinos de la región.

Voluntad de pago por un *Wine Tour* de día completo (3 bodegas con almuerzo):

- El 22% está dispuesto a gastar menos de US\$ 140.
- El 18% gastaría entre US\$ 140 y US\$ 170.
- El 25% gastaría entre US\$ 171 y US\$ 200.
- El 35% gastaría entre US\$ 201 y US\$ 350.

Conformación de los grupos de viaje:

- El 54 % viaja en pareja.
- El 26% viaja con amigos.
- El 20% restante lo hace en familia.

Sexo:

- El 51% son hombres.
- El 49% son mujeres.

Rango de edad:

- El 49% tiene entre 31 y 50 años.
- El 16% tiene más de 50 años.
- El 35% tiene entre 18 y 30 años.

Ocupación:

- El 17% son empleados en relación de dependencia.

- El 24% son trabajadores free lance / independientes.
- El 26% ocupan un puesto gerencial con personal a cargo.
- El 5% son ejecutivos o empresarios (dueños).
- El 4% son retirados.

Cantidad de veces que vacacionan en el año:

- El 23% vacacionan una vez al año.
- El 36% vacacionan 2 veces al año.
- El 15% lo hace 3 veces al año.
- El 26% lo hace más de 3 veces al año.

Origen:

- Argentina 22.5%
- Brasil 18.7%
- México 5%
- Europa 13.7%
- Colombia 7.5%
- Paraguay 5%
- EEUU 25%
- Nueva Zelanda 2.5%

Según los resultados obtenidos en la investigación de mercado, para analizar la creación de una empresa de turismo especializada en tours de vinos a bodegas, se encontraron varios puntos favorables respecto al producto a ofrecer: más del 70% de los encuestados consume vino de forma frecuente, algunos durante las comidas habituales y otros en ocasiones especiales. Esto es un indicio que ya de por sí son consumidores frecuentes, lo que hace que sean conocedores del producto del cual quieren descubrir su origen.

La mayoría de los encuestados, más del 60%, visitan Mendoza por primera vez, pero ya han visitado otras regiones vitivinícolas del mundo. Vienen específicamente con el propósito de conocer Mendoza y sus bodegas, con información previa acerca del destino y su oferta.

Un resultado muy favorable fue que del total de los encuestados más del 50 % destinan 3 días para conocer las regiones vitivinícolas y casi la misma cantidad de personas está dispuesta a gastar entre US\$ 230 y US\$ 290, lo que permite establecer un precio estimado para el producto que se va a ofrecer. Respecto al rango de edad y a la ocupación, el *target* tiene entre 31 y 70 años, y mayoritariamente tienen puestos gerenciales con personal a cargo, o son independientes.

Metodología

Se realizó una entrevista de carácter cualitativo, de 15 preguntas de tipo *target*, para conocer los intereses de los clientes, la oferta y los precios y así poder segmentarlos. Se realizaron dos entrevistas con operadores turísticos especializados en turismo del vino. Se trata de los referentes en este segmento, ellos fueron: *Ampora Wine Tours* y *Mendoza Wine Camp*.

Luego de analizar las entrevistas, se detectó que se trata de dos operadores especializados en enoturismo con características en común respecto a los tours ofrecidos: normalmente visitan tres bodegas no muy concurridas por turismo de masas. Se trata de experiencias que no son planificadas respecto al criterio de elección de las bodegas visitadas, más allá de la conveniencia en cuanto al precio y a la distancia existente entre una y otra. Las visitas ofrecidas dentro de cada una de las bodegas son de características similares y poco activas, es decir que el enoturista solo ve la parte de vinificación y luego degusta los vinos, pero sin un hilo “educativo” específico y sin involucrarse didácticamente para entender el verdadero funcionamiento de una bodega, el proceso productivo y la importancia de las características geomorfológicas y su impacto en el producto final.

Los precios promedios rondan los US\$ 130 hasta los US\$ 600 (tour de 5 días) y también se trata de grupos reducidos de no más de 8 personas. Este análisis deja ver que el producto que se está introduciendo en el mercado es un producto innovador, ya que más allá de que se visiten bodegas y se degusten vinos, se trata de una verdadera experiencia educacional para los turistas que está dirigida por un profesional idóneo. Además es innovadora por tratarse de una experiencia activa y didáctica mediante la involucración del turista en las actividades productivas. Se trata de una experiencia sensorial que va más allá del mero recorrido de las instalaciones y el testeado de los vinos, lo que lo convierte en un producto único e innovador.

2.2 Segmentación – elección del mercado

La mayoría de las personas que solicitan el viaje a las Rutas del Vino tienen 30 años de edad, de ambos sexos, son profesionales y de nivel socio-económico alto. (ABC1C2), viajan principalmente en parejas de los segmentos DINKS, PINK o EMPTY NEST.

En general, la mayoría son extranjeros, provenientes principalmente de países como Brasil o Estados Unidos y en menor medida España, Francia, Alemania y Latinoamérica. En su mayoría, las personas interesadas en este tipo de viaje conocen sobre bodegas y la industria vitivinícola, tienen conocimiento de la producción del vino, leen revistas del vino y buen vivir y buscan servicios turísticos diferenciales -experiencias personalizadas, sensorial educativas y emocionales- lejos del turismo de masas, para los cuales están dispuestos a gastar más.

Estos turistas realizan principalmente viajes individuales o en pareja. La mayoría de las reservas se realizan con bajos plazos de anticipación: cuatro días a una semana. Igualmente, no hay un patrón demasiado estable: algunos argentinos reservan el viaje en el momento y en otros casos lo hacen con 15 días de anticipación. En relación a los extranjeros, algunos necesitan reservar con 6 meses a un año de anticipación, mientras que hay otros que lo piden de un día para el otro. La mayoría de ellos compran vino luego de las visitas. Es común que las excursiones se hagan en grupos de entre 2 y 10 personas, parejas que se agrupan casualmente para sociabilizar.

Fuente: Múgico T. (2015) *Diez nuevos nichos de clientes marcan tendencia en el sector turístico*. Recuperado de <http://www.mrturismo.com/nichos-de-clientes-sector-turistico/>

Segmentación tradicional

- **Sexo: femenino y masculino.**
- **Edad: 30 -70 años.**
- **Estado civil: casados o en pareja.**
- **Ocupación: profesionales, relación de dependencia o independientes.**
- **Tamaño de grupo: parejas o grupos pequeños (4 o 5).**

Psicográfica

- **Estilo de vida: agitado, formales.**

- **Personalidad: sociables, extrovertidos, estructurados, distendidos.**
- **Clase social: media-alta, alta.**
- **Valores: responsables, correctos.**
- **Empty Nest, Dinks & PINK.**

Segmentación VALS

“Innovators”: a este segmento le gusta encontrar una forma mejor de hacer lo que hace habitualmente. Suelen tener niveles de ingresos altos y la imagen que proyectan al mundo suele ser importante para ellos. Son externos a los tres segmentos de la dimensión primaria y sus hábitos de consumo se suelen basar en consumir productos de buena calidad, innovadores y diferentes, sin que el costo les impida adquirirlo.

“Achievers”: segmento con un nivel de recursos alto. Suelen estar muy orientados a sus trabajos y sus familias. Sus decisiones de compra se basan en mostrar a sus iguales que la compra que han realizado les ayuda a demostrar su éxito.

“Experiencers”: segmento de alto nivel de recursos. Jóvenes sobre los 25 años. Tienen mucha energía que emplean en ejercicio físico y actividades sociales. Les gusta consumir especialmente nuevos productos y servicios.

Fuente: Dávila F. (2015)_*La segmentación por estilos de vida*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/44/22096/segmentacion-estilos-vida.html>

Segmentos creados por encuesta

Segmento 1 - Premium: personas con ingresos altos, entre 40 y 60 años, parejas que cuentan con un promedio de gasto para este tipo de tours de US\$ 300 – US\$ 350, son Empty Nest, que viajan entre 2 o 3 veces al año.

Segmento 2 - Frecuentes: personas que viajan varias veces al año y con larga estancia, principalmente de Estados Unidos y Europa y destinan 2 a 3 días para hacer enoturismo.

Segmento 3 - Experiencia sensorial: personas que buscan una experiencia sensorial diferente, con un presupuesto de gasto en este tipo de actividades de más de US\$ 200.

2.3 Producto

Mendoza Wine Explorer es una agencia de turismo receptivo especializada en tours de vino. Ofrece 3 servicios en grupos reducidos (de mínimo 2 y máximo 8 personas). Está radicada en la ciudad de Mendoza. Elige las bodegas cuidadosamente para que se adapten a la temática en la que se quiere hacer hincapié.

Logo



Se trata de un logo que busca transmitir sobriedad mediante la utilización de colores tenues, como el negro que representa poder, valentía, elegancia. En el caso de la palabra “Wine” se trató de imitar un trazo hecho a mano, con el color del vino tinto, logrando transmitir elegancia, actividad, creatividad y dinamismo.

Se ofrecen los siguientes tours enfocados en la temática del *Terroir*: Lujan de Cuyo, Maipú y Valle de Uco. Al comenzar la excursión camino a la primera bodega (ya sea el tour de Luján, Maipú o Valle de Uco) el guía hará una introducción general a la geografía de Mendoza, su clima, sus suelos, la ubicación de Mendoza en el mapa y cuáles son los factores que influyen en un *terroir* (suelo, clima, amplitud térmica, precipitaciones, temperatura, cantidad de días de sol, etc.).

Se trabajará con varias bodegas, que presenten características diferenciales entre sí dentro de una misma región acorde al tour elegido, el itinerario será el mismo calculando los tiempos de desplazamiento desde un hotel de zona céntrica a cualquiera de las bodegas elegidas, se visitará una bodega por la mañana, otra al mediodía donde se almorzará y una bodega por la tarde.

Desarrollo del Tour

Luego de la introducción general a Mendoza y a su geografía se arriba a la primera bodega, para dirigirse directamente al viñedo, se habla de los sistemas de conducción utilizados actualmente y su

diferencia con los antiguos, los conceptos básicos de viticultura (riego, épocas de realización de cada uno de los trabajos de poda, raleo, etc.), las características del suelo de esa región y cómo eso influye en el estilo del vino.

Las bodegas elegidas para la visita de la mañana tendrán hecha una calicata (corte transversal del suelo para conocer sus diferentes capas), se entrega a cada uno de los turistas una hoja para que conozcan que capas componen ese suelo. Puesto que en las bodegas elegidas los vinos se añejan separados por parcelas, se procede a una degustación de las parcelas visitadas en el viñedo para demostrar cómo los estratos del suelo tienen impacto directo en la “tipicidad” de cada uno de los vinos. Finalizado esto se realiza una muy breve visita a la bodega para conocer sus características.

Dentro de las bodegas para hacer la visita de la mañana, se eligieron aquellas que en su portafolio de vinos tuvieran vinos “single vineyard” o “estate wine” ya que es el factor clave de los tours ofrecidos. También según la estación del año en la que se encuentre, serán las actividades que se ofrecerán en los tours (ANEXO II, p. 91).

Finalizado el recorrido de la primera bodega se continúa a la siguiente donde se almuerza. Una vez allí, se realiza un tour por las instalaciones (sala de tanques, sala de barricas, y estiba de botellas) con foco en el proceso productivo para permitir a los turistas que puedan comparar las tecnologías y los estilos de elaboración de vino utilizados en cada una de las bodegas. Luego se comenta cómo cada uno de los factores que componen el *terroir* (mencionados arriba) influye sobre la materia prima. Terminada la visita, se sirve el almuerzo y el maridaje con los vinos de la bodega elegida.

Se dan conceptos básicos respecto del maridaje para que las personas aprendan cómo es la mejor combinación de los vinos con las comidas y qué aspectos tienen que tener en cuenta. Al servirse varios vinos durante el almuerzo, los turistas podrán apreciar las diferentes características organolépticas de cada varietal o vino. El sommelier que los acompaña durante toda la excursión será quien los guíe y responda todas sus preguntas.

Terminado el almuerzo, se parte hacia la tercera bodega. Allí se habla de las características específicas de los viñedos (más allá de que se encuentre en la misma región, presenta diferencias) para después pasar a la degustación durante la cual se servirán todos los vinos al mismo tiempo para que los turistas tengan la posibilidad de comparar cada uno de los ya degustados (guiados por el sommelier) y ver qué diferencias presentan entre sí. Una vez finalizada se emprende el regreso a la ciudad de Mendoza, a los respectivos hoteles.

Servicios ofrecidos

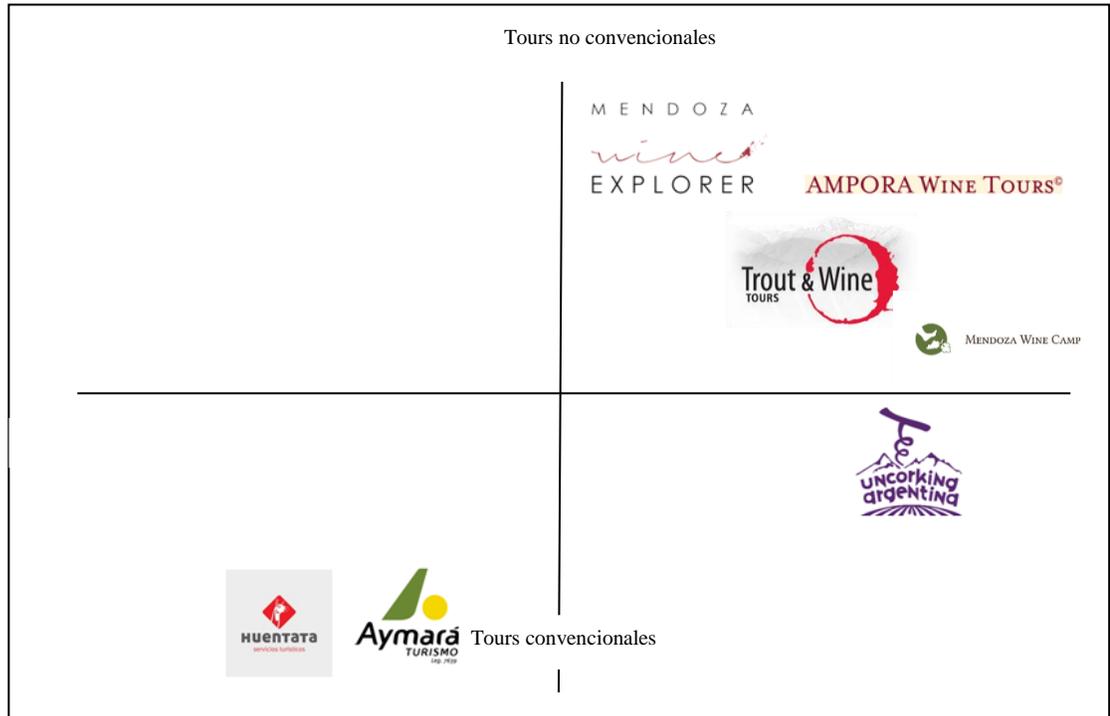
La empresa ofrecerá servicios turísticos enfocados en enoturismo. Estima tener una salida diaria, con posibilidades de realizar más según la demanda. Contará con una oficina comercial con salón de ventas ubicada en la ciudad de Mendoza, en la calle Sarmiento 143, considerada una ubicación estratégica por la afluencia de turistas que tiene esta calle, al encontrarse muy cerca de uno de los principales polos gastronómicos y hoteleros de Mendoza. Estará abierta de lunes a domingo desde las 9:00 hasta las 20:00.

Los servicios que se brindarán serán los siguientes:

- **Tours a 3 bodegas preseleccionadas del departamento de Luján de Cuyo y Maipú, en una de ellas se realizará el almuerzo.**
- **Tours a 3 bodegas preseleccionadas del Valle de Uco, en una de ellas se realizará el almuerzo.**
- **Tours privados armados a medida del cliente según solicitud.**
- **Servicio de asistencia permanente del personal de la empresa durante el tour.**
- **Servicio de traslados dentro de Mendoza según solicitud.**
- **Servicio de envío de vinos, en caso de realizar una compra en las bodegas mediante un Courier (Malbeckia).**
- **Artículo publicitario de obsequio, que será un delantal con la inscripción de “Wine Aficionado” y el logo de Mendoza Wine Explorer.**

2.4 Posicionamiento

Mendoza Wine Explorer busca posicionarse como pionera en ofrecer experiencias diferenciadas. Pretende hacer foco en la práctica de actividades donde los turistas se involucren de forma activa y no sean solamente espectadores, mediante un guía altamente capacitado y trabajando con bodegas que no manejan un tráfico alto de turismo (tipo Boutique). Esto permitirá hacer actividades específicas (calicata, poda, raleo, poda en verde, etc.) lo que le brindará también la “exclusividad” que se busca.



Fuente: Larripa S. (2015) *Mapa de posicionamiento*. Recuperado de <http://cuadernodemarketing.com/mapa-de-posicionamiento/>

Dentro de la oferta respecto al posicionamiento, hay dos grandes agencias que se han diversificado para diferentes áreas de turismo, pero no hacen un foco específico en el enoturismo. Ellas son Aymará y Huentata las cuales manejan rangos de precios más bajos (US\$ 110 -US\$150), visitan bodegas con tráfico alto de turismo y ofrecen experiencias convencionales, solamente visitas y en algunos casos almuerzos, no utilizan algún criterio específico y normalmente no suelen ser acompañadas por guías, solamente un chofer, lo que las convierte en experiencias genéricas.

Los competidores más fuertes, Trout & Wine, Ampora Wine Tours y Mendoza Wine Camp, son empresas que buscan fomentar el conocimiento de las actividades asociadas a la producción del vino. Realizan tours que mayormente son de 2 o 3 días y con valores que van desde los US\$ 230 a los US\$1000, por lo que en lo que respecta a precio están posicionadas como más costosas que Mendoza Wine Explorer. Estas empresas ofrecen actividades diferenciales pero activas.

Después se encuentra Uncorking Argentina que se acerca más en lo que respecta a posicionamiento al nivel de precios de Mendoza Wine Explorer, pero con una diferencia respecto a las

experiencias ofrecidas: suelen ir a bodegas con menos tráfico, pero no ofrecen una experiencia distinta, ya que se sigue tratando de una visita regular por la bodega y un almuerzo con vinos.

2.5 Estrategia de precios

Para una correcta estrategia de fijación de precios se analizaron las siguientes variables:

- **Tipo de cliente**
- **Análisis de costos (fijos y variables)**
- **Posicionamiento en el mercado enoturístico**

Teniendo en cuenta que se trata de un proyecto que persigue ofrecer un servicio dentro de lo no convencional, que tiene un fundamento subjetivo dado el valor percibido por el cliente, es que utiliza la fijación de precios en función del valor, ya que el precio a pagar se basa en una estimación de valor percibido por el cliente potencial.

Como estrategia de precios, se utiliza, en caso de ser necesario, el método de fijación de precios basados en la competencia, ya que habiendo oferentes de características similares existe un precio de referencia relativo en el mercado por lo cual en caso de no lograr generar el valor percibido, se tomará como referencia el precio de la competencia actual para fijar tarifas.

2.6 Mix de comunicación

El mix de comunicación hace referencia a las herramientas que se utilizan para exponer, informar, persuadir y recordar. Es necesario gestionar y coordinar los diferentes instrumentos de comunicación como un “todo” integrado y no como si fueran elementos inconexos e independientes.

Venta directa / Venta Personal

Vía Telefónica: la empresa dispondrá de un teléfono fijo que figurará en la web y en las redes sociales. Será atendido por el personal de ventas, quienes estarán capacitados para manejar las ventas vía telefónica. También se dispondrá de un teléfono móvil de guardia, para cuando se realicen reservas fuera del horario de comercio, o por algún inconveniente fuera del horario de atención.

E- Mail: en la web de la empresa, se contará con un formulario de consultas que servirá para realizar consultas o reservas directamente. Será manejado por personal de ventas, para informar por

tarifas, programas ofrecidos, duración, etc., para lograr así una atención más personalizada con los potenciales clientes.

Venta directa en oficina comercial: se dispondrá de una oficina ubicada en la ciudad de Mendoza, donde los potenciales clientes podrán informarse respecto a los programas ofrecidos, sus costos, duración, etcétera.

Página Web: se contará con una página web que se registrará en el Registro Nacional de Dominios de Internet según la legislación establecida.

Publicidad

Folletería

Folletos de doble faz, papel laminado mate, a 2400 dpi.

Estos folletos se distribuirán en

- **Lares de Chacras**
- **Posada Borravino**
- **Hotel Diplomatic**
- **Centro de Información Turística del Ministerio de Turismo**
- **Premium Tower**
- **Club Tapiz**
- **Entre Cielos**
- **Finca Adalgisa**
- **Postales de Chacras**
- **Hotel Hyatt**
- **Hotel Sheraton**
- **Hotel Intercontinental**
- **MOD**

También se cuenta con un plotter de 60 x 50 cm con el logo de la empresa en imán, que se colocará en la unidad de traslado que se utilice el día que se realice el tour.

Relaciones Públicas

En este caso, se estará presente en diversos eventos a lo largo del año para desarrollar buenas relaciones con hoteles, potenciales clientes, empresas que puedan llegar a recomendar:

- **Masters Of Food and Wine (Park Hyatt Mendoza)**
- **Intercontinental Wine Expo**
- **Feria de Alta Gama by Sheraton**
- **Ministerio de Turismo de Mendoza**

Promoción de Ventas

- **Temporada alta: grupos de más de 5 personas, el sexto es liberado.**
- **10% de descuento a clientes recurrentes (en el segundo tour).**
- **10% para clientes que vengan a través de *Kiwi Collection*, se les dará un libro de “Vinos de Argentina”.**

Merchandising

Cartel de Ingreso de Oficina & Totem

Este aspecto es muy importante ya que captará la atención de los potenciales clientes que circulen por esa zona.

Cartel: 3 x 4 m ubicado en el frente de la oficina, con retroiluminación para que resalte en horario nocturno.

Tótem: habrá un tótem de 1.90 x 50 cm que se ubicará sobre la vereda indicando el nombre de la empresa y los servicios ofrecidos para captar la atención de los turistas que circulen por esa zona.

Slideshow rotativo: se contará con una pantalla LED de 32’’ donde habrá de forma permanente una presentación de fotos de los tours realizados con anterioridad, para captar la atención de los clientes presentes en la oficina comercial.

Regalo para cada cliente al final del tour: se les entregará un delantal con el logo de Mendoza Wine Explorer y una inscripción que dirá “Wine Lover”.

Publicity

Se darán charlas gratis para los mendocinos sobre *terroir* con enólogos de las bodegas que se visitan.

Presupuesto

Página web: diseño, dominio, server, mantenimiento \$950 + IVA

Folletos: Taller 4, tirada de 1.000 folletos = \$ 2650 + IVA

Plotter: 1m x 1 m con imán \$ 620 + IVA

Merchandising

Totem \$ 2.400 + IVA

Delantales estampados por 500 unidades AR\$ 42 + IVA = AR\$ 21000 + IVA

2.7 Canales de distribución

Canal directo

Mendoza Wine Explorer usa los canales directos de atención al público en la oficina comercial de la empresa, por venta telefónica y por internet mediante la página web de la empresa.

Canal indirecto

Mendoza Wine Explorer usa el canal indirecto de las agencias online Premium y agencias especializados en enoturismo principalmente del mercado internacional que cobran un 10% de comisión. Otro de los canales indirectos que se utilizará serán los *concierge* de los hoteles y posadas, a quienes se les dará en 10% de comisión para que comercialicen los tours.

De la misma manera que los *concierge*, se comercializará a través de la plataforma de *Kiwi Collection*, otorgándoles un 10% de descuento en el precio para el cliente y un 10% de comisión.

2.8 Estrategia de lanzamiento

La estrategia de lanzamiento tendrá el objetivo de transmitir una imagen positiva, principalmente para quienes ofrecerán a Mendoza Wine Explorer como el operador de Wine Tours de sus clientes/huéspedes. Estará orientada a dueños de hoteles, posadas, políticos, prensa y empresarios de la industria turística y vitivinícola de Mendoza, para crear así una imagen de un producto de lujo con origen en Mendoza.

Evento de lanzamiento

Se llevará a cabo en los jardines de una de las bodegas con las que se trabajará y donde se ofrecerían mayormente los almuerzos, por lo que quienes asistan podrían conocer el estilo de la oferta gastronómica.

Lugar: Finca Decero

Tipo de evento: se ofrecerá un cóctel tipo “Finger Food”, todo el jardín será ornamentado con sillones para poder contemplar el atardecer. De esta forma, se podrá interactuar con todos los asistentes para crear un mejor vínculo.

Una vez que lleguen todos los invitados, se hará una presentación en una pantalla con un proyector, donde se mostrará un video introductorio y luego se pasará a dar una idea general de las diferentes posibilidades de tours que ofrece la empresa, para que tanto recepcionistas, como hoteleros o dueños de posadas los tengan en cuenta para ofrecérselos a sus clientes.

Se realizará un *Blend Xperience*, se armarán grupos de 8 a 10 personas y se les darán tres componentes de un blend, se les explicarán las características de cada varietal y tendrán que armar su propio corte. Hecho el mismo, tendrán que justificar el porqué de la elección de los componentes. Finalmente tendrán que hacer una marca que represente ese vino y un argumento de venta como si estuvieran comercializándolo.

Se sortearán entre los asistentes 4 tours para 2 personas para que conozcan el producto y 3 vinos de la bodega. Se enviarán invitaciones digitales y también serán entregadas personalmente a los invitados que serán los siguientes (alrededor de 60 personas):

- **Equipos Front Desk Hoteles 4 y 5 estrellas de Mendoza.**
- **Propietarios y recepcionistas de posadas de Chacras de Coria y Maipú (Posada Borravino, El Aguamiel, Lares de Chacras, Villa Viamonte, Posada Cavieres, etc.).**
- **Presidente del ente de Turismo + Intendente de Mendoza.**
- **Prensa: Diario Los Andes, Diario MDZ Online.**
- **Empresarios de turismo.**

La ambientación y los juegos de livings, estarán a cargo de Laura Palluchini, y los servicios multimedia a cargo de Martin Guerrero.

Costos

• Comida:	5.000
• Vinos & bebidas sin alcohol:	1.500
• Sonido & Iluminación:	2.000
• Ambientación	3.000
• Make your blend	2.000
• Regalos	2300
• Press kit	2100

Durante el evento se servirán vinos de la bodega que estarán maridados con el cocktail ofrecido (ver ANEXO III, p. 95).

2.9 Contingency Plan

Plan de crecimiento positivo

En función de que se logre un crecimiento superior al estimado o al proyectado en el plan de negocios, es decir de que la demanda del servicio sea mayor a lo planeado y genere mayores ingresos, el plan de proyección a futuro apuntará a que la empresa se diversifique hacia el sector del transporte, a través de la adquisición de unidades propias para el traslado de los turistas. Los vehículos se utilizarán no solo para el desplazamiento dentro de las excursiones ofrecidas, sino también como un servicio complementario de transporte de otras empresas, sean o no del rubro turístico, para que no estén ociosos y así recuperar la inversión.

Otra de las posibilidades que está sujeta al crecimiento es expandir la oferta de productos hacia otras regiones vitivinícolas del país, como Salta o Neuquén, manteniendo los mismos estándares.

Plan medio

En caso de que la demanda real esté alineada con la demanda proyectada y que se cumpla con lo estimado en el plan de negocios, se buscará aumentar la demanda esperada mediante la realización de eventos de promoción en algunos hoteles y posadas específicos. La finalidad es captar más clientes del segmento, lo cual llevaría a que se amplíe la frecuencia de los tours y así ofrecer una mayor cantidad de tours diarios y, llegado el momento, se podrían incorporar guías de forma permanente.

Plan Alternativo

En el caso de que el proyecto no funcione según lo estimado en el plan de negocios, se buscará entonces diversificar los servicios turísticos ofrecidos y se volcará, por un lado, al turismo convencional de excursiones regulares y, por otro lado, al segmento corporativo para brindar servicios para las empresas que realicen sus eventos en Mendoza, ya que el segmento del turismo de reuniones está en constante crecimiento. Y así mantener funcionando la estructura de la empresa y poder hacer una reingeniería del proyecto para poder seguir operando en el segmento que se desea captar.

3. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se pretende establecer un plan de operaciones y planificar su ejecución de tal manera que se logren los objetivos planteados.

3.1. Tarifario / Recetario

Lujan de Cuyo Full Day

- **Traslados desde / hacia Hotel y Bodegas del Tour.**
- **Degustaciones.**
- **Actividades en cada una de las bodegas según temporada (Calicata, Blend, Degustación Parcelas y barrica).**
- **Seguro Responsabilidad Civil.**
- **Agua y snack.**
- **Guiado a cargo del sommelier.**
- **Almuerzo en la bodega seleccionada.**

Tarifa por persona US\$ 250

Comisión agencia & canales indirectos de comercialización: 10 %

Valle de Uco Full Day

- **Traslados desde / hacia Hotel y Bodegas del Tour.**

- **Degustaciones.**
- **Actividades en cada una de las bodegas según temporada (Calicata, Blend, Degustación Parcelas y barrica).**
- **Seguro Responsabilidad Civil.**
- **Agua y snack.**
- **Guiado a cargo del sommelier**
- **Almuerzo en la bodega seleccionada**

Tarifa por persona US\$ 230

Comisión agencia & canales indirectos de comercialización: 10 %

TC = Tarjeta de Crédito

Item	Tarifa por pax	CV	CF	MMargen Bruto	Margen bruto (cliente Kiwi Col)	Comisión AGT y conserjes	Comisión pago TC	Cliente AGT + C. Margen	Cliente Kiwi Col. Margen	Cliente Walk IN (TC) Margen	Cliente Walk in (cash) Margen
Lujan	210	59	6,35	151	131.5	17.9	17.9	192.1	192.1	192.1	192,25
Uco	230	65	6,35	179	161.1	19.5	19.5	210.5	210.5	210.5	210,25

Este tarifario se confeccionó a partir de los costos fijos y los costos variables que inciden en el cálculo de los márgenes brutos y netos que quedan disponibles según el tipo de venta que se efectúe. Esto se tuvo en cuenta en el plan financiero para hacer un mix y convenir claramente aquellas transacciones que se hagan de forma directa (“walk in”).

Para la confección de esta tabla se tomó un tipo de cambio fijo para hacer el costeo en dólares, en el cual 1 US\$ = AR\$ 15 y con una ocupación promedio de 75 %, lo cual equivale a 411 personas al mes, con una salida diaria.

3.2 Carga de trabajo

VER ANEXO V, p. 97.

3.3 Layout y flujos

Hoja de Ruta Tour Luján

- **8:00 Encuentro del guía con la unidad en la que se realizará el transporte.**
- **Responsable de que la unidad esté en condiciones: Chofer.**
- **Responsable de supervisar al chofer y las condiciones de la unidad: Guía responsable.**
- **Responsable provisión de botellas de agua 500 ml una por pax: Guía responsable.**
- **8:30 – 9:00 Pick up de los pasajeros por los diferentes hoteles.**
- **Responsable de confirmar horario y hotel de pick up por el hotel: Empleado turno tarde.**
- **10:00 Llegada a la primera bodega.**
- **Encargado de confirmar horario y avisar en caso de demora: Empleado turno mañana.**
- **10:40 Visita por las instalaciones de la primera bodega.**
- **Encargado: Guía de sitio de la bodega.**
- **Encargado de supervisar armado de visita y degustación: Guía responsable.**
- **12:30 Llegada a segunda bodega.**
- **Encargado de recepción de pasajeros: Guía de bodega.**
- **Encargado de supervisar correctas condiciones del Restaurant: Guía responsable.**
- **Encargado de coordinación de actividades de calicata y experiencia sensorial: Guía responsable y Guía de bodega.**
- **14:30 Partida de segunda bodega.**
- **15:30 / 16.00 Arribo a tercera bodega.**
- **Encargado de recepción de pasajeros: Guía de bodega.**
- **Encargado de corroborar que esté todo preparado para visita y degustación: Guía responsable.**

- **16:30 Partida de vuelta a cada uno de los hoteles.**
- **Encargado de supervisar que la unidad de transporte se encuentre en condiciones: Chofer.**

v.

Hoja de Ruta Tour Valle De Uco

- **8:00 Encuentro del guía con la unidad en la que se realizará el transporte.**
- **Responsable de que la unidad esté en condiciones: Chofer.**
- **Responsable de supervisar al chofer y las condiciones de la unidad: Guía responsable.**
- **Responsable provisión de botellas de agua 500 ml una por pax: Guía responsable.**
- **8:30 – 9:00 Pick up de los pasajeros por los diferentes hoteles.**
- **Responsable de confirmar horario y hotel de pick up por el hotel: Empleado turno tarde.**
- **10:40 Llegada a primera bodega.**
- **Encargado de confirmar horario y avisar en caso de demora: Empleado turno mañana.**
- **11:00 Visita por las instalaciones de la primera bodega.**
- **Encargado: Guía de sitio de la bodega.**
- **Encargado de supervisar armado de visita y degustación: Guía responsable.**
- **13:00 Llegada a segunda bodega.**
- **Encargado de recepción de pasajeros: Guía de bodega.**
- **Encargado de supervisar correctas condiciones del Restaurant: Guía responsable.**
- **Encargado de coordinación de actividades de calicata y experiencia sensorial: Guía responsable y Guía de bodega.**
- **14:30 Partida de segunda bodega.**

- **15:30 / 16.00 Arribo a tercera bodega. Encargado de recepción de pasajeros: Guía de bodega.**
- **Encargado de corroborar que esté todo preparado para visita y degustación: Guía responsable.**
- **16:30 Partida de vuelta a cada uno de los hoteles.**
- **Encargado de supervisar que la unidad de transporte se encuentre en condiciones: Chofer.**

3.4 Habilitaciones y contratos

1. Realizar contrato de Sociedad de tipo SRL, con 2 socios que aporten cada uno el 50% de capital.
2. Certificación de contrato de SRL frente a un escribano público.
3. Presentación en Dirección de Personería Jurídica (DPJ) lo siguiente:
 - **Declaración de capital**
 - **Declaración Jurada**
 - **Documentación correspondiente**
 - **Estatutos**
4. Se recibe por parte de DPJ el registro público de comercio.
5. Rubricación de libros en DPJ (Actas, Asamblea y Directorio, Inventarios y Balances).
6. Inscripción en AFIP (Formulario 420/J).
7. AFIP otorga CUIT y se vincula con el presidente de la SRL.
8. Alta impuestos en la web en AFIP con Clave Fiscal (Ganancias, IVA, Seguridad Social y Aportes).
9. Alta en Municipalidad de la Ciudad de Mendoza para la habilitación comercial de la oficina comercial. (Ver ANEXO 1 DECRETO 746/10 -DECLARACIÓN JURADA).
10. Inscripción y Alta en Rentas (ATM Mendoza).
11. Turismo.

Permiso Precario

1- Elegir la categoría con la que desea operar en el futuro. Se deberá optar entre distintas categorías.

- **EMPRESA DE VIAJES Y TURISMO (EVT).** Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1° de la LEY 18829, para sus propios clientes, para otras agencias del país o del exterior o para terceros.
- **AGENCIA DE TURISMO (AT).** Son aquellas que pueden realizar todas las actividades que determina el Art. 1° de la LEY 18829, exclusivamente para sus clientes.

2- Presentar 7 Designaciones Comerciales con las que le gustaría operar, enumerarlas según la prioridad elegida. Cabe señalar que el Departamento de Registro de la Dirección de Registro y Fiscalización de Agentes de Viajes podrá no autorizar designaciones comerciales que a su criterio sean similares a otras ya autorizadas o puedan provocar confusión y/o conflictos en el mercado restando transparencia a la operatoria turística.

3- Presentar la documentación correspondiente a la titularidad de la futura licencia.

4- Declarar una casilla de mail donde serán enviados los correos electrónicos con las futuras comunicaciones por parte de este organismo. En dicha casilla se dará por notificada cualquier comunicación que realice este organismo.

Licencia Provisoria

1- Establecer el domicilio comercial donde operará la futura agencia.

2- Designar la persona que será el futuro idóneo de la agencia (Representante Técnico).

3- Completar toda la documentación correspondiente a los titulares e idóneos de la empresa.

4- Constituir el fondo de garantía.

5- Abrir una cuenta bancaria.

6- Dar el alta a empleados en ASOCIART ART.

7- Pedir la solicitud de Seguro de Responsabilidad Civil.

Costos y tiempo para los trámites de habilitación

Tiempos

Contrato Social: 20 días

Inscripción de la sociedad en las entidades públicas: 60 días

Habilitación municipal: 15 días

Alta cuenta bancaria: 10 días

Costos

Certificación firma: AR\$ 300

Habilitación municipal Ciudad de Mendoza: AR\$ 1700

Códigos y sellados Bolsa de Comercio: AR\$ 1400

Contrato, Rentas y Alta Empleados: AR\$ 4500

Estatuto S.A. (abogado): AR\$ 1950

Estatuto S.A. (confección): AR\$ 2500

3.5 Plan de acción

Tareas	Responsable	Fecha de comienzo	Duración
Constitución de SA	Gerente General	20-Jul	7 días
Inscripción AFIP	Gerente General	27-Jul	1 día
Habilitación MinTur/Municipalidad	Gerente General	20-Abr	90 días
Alta ART	Gerente General	01 de Agosto	3 días
Acondicionamiento local comercial	Gerente General	1-Ago	60 días (ca.)
Instalación mobiliario y cartelería	Gerente General	2-Ago	4 días
Compra de materiales de trabajo	Diseñador	6-Ago	4 días
Instalación PC, Internet, red	Gerente General	10-Ago	1 día
Búsqueda y selección guías, personal oficinas y empresa de transporte	Tec. Sistemas	12-Ago	10 días
Realización de convenios con bodegas	Gerente General	13-Ago	7 días
Capacitación personal y prueba piloto	Gerente General	13-Ago	7 días
Evento Lanzamiento	Gerente General	20-Ago	5 días
Apertura al público oficina	Gerente General	25-Ago	1 día

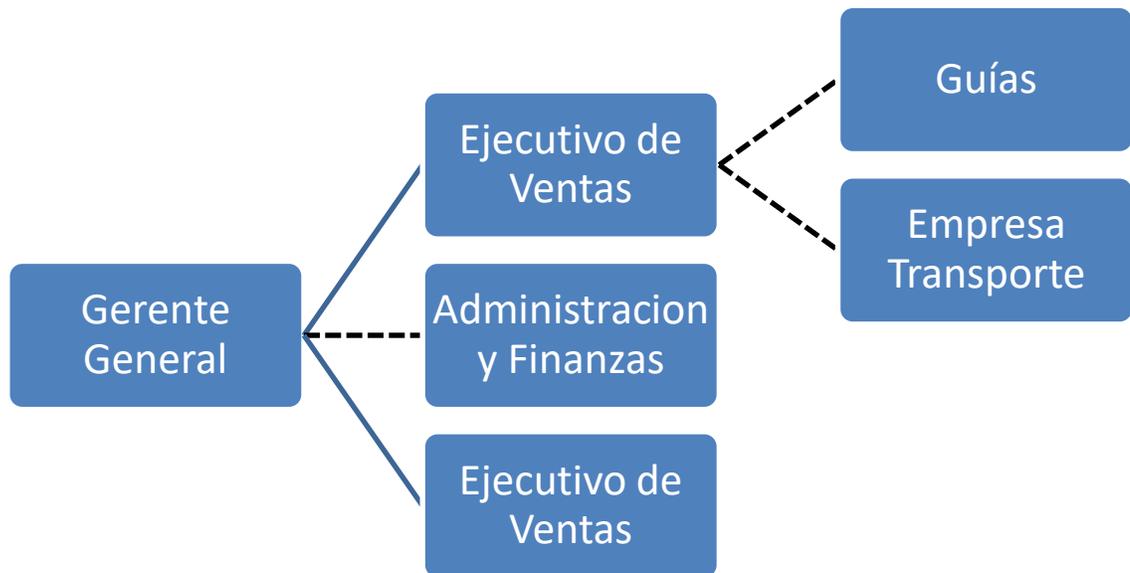
4. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Este capítulo tiene como principal objetivo el de constituir un plan de RR. HH. que presente los diferentes perfiles con los que se debería contar para que la empresa pueda operar según sus necesidades y ejecutar el proyecto según lo establecido. Al mismo tiempo, se establece un manual de funciones donde se determinan las responsabilidades de cada uno de los puestos y un organigrama con los diferentes niveles jerárquicos. Finalmente, se describen las políticas de capacitación y reclutamiento del proyecto de negocios.

Cada uno de los tours será acompañado por un guía de la empresa que estará contratado de forma permanente. Para el reclutamiento de estos guías, se tendrá en cuenta todos los aspectos necesarios para que el perfil se adapte a las necesidades de los pasajeros, principalmente se apuntará a graduados de *Sommellerie* de la EAS con conocimiento fluido de idiomas, principalmente del inglés.

Los guías serán el principal vínculo entre los turistas y las visitas que realicen en las diferentes bodegas, ya que ellos llevarán el hilo conductor e irán brindando la información respecto de la región que va a ser visitada, qué características tiene, qué la hace diferente a otras, etcétera.

4.1 Organigrama



Fuente: Kotler P. & Keller K. (2006) *Dirección de Marketing, duodécima edición*.

Como se puede apreciar en el organigrama, se trata de una estructura pequeña y dinámica para establecer niveles jerárquicos donde habrá un gerente general (socio-gerente) el cual contará con un estudio jurídico contable independiente que realizará todos los trabajos de auditoría administrativa. En el segundo nivel, se encontrarán dos ejecutivos de ventas de forma permanente, quienes estarán en la oficina de venta de la empresa y los guías que serán contratados según la demanda existente.

4.2 Manual de funciones

Gerente General: es el propietario de la empresa, será el encargado de:

- **Realizar acuerdos comerciales con los prestadores para establecer las tarifas y su validez según la temporada (transporte, bodegas).**
- **Realizar presupuestos y ejecución de estos para las compras asociadas a la oficina comercial.**

- **Realizar acciones de marketing en conjunto con las bodegas.**
- **Realizar tareas de selección y el resto de actividades de RR. HH.**
- **Llevar la contabilidad de costos y gastos del establecimiento, pago de impuestos, acuerdos con entidades bancarias, con el asesoramiento del estudio contable.**
- **Supervisar las operaciones de los servicios ofrecidos.**
- **Llevar la contabilidad diaria y el cierre de jornada fiscal diaria.**
- **Crear nuevos tours según la demanda.**
- **Lograr relaciones públicas con hoteles, posadas, lodges y agencias de turismo.**
- **Realizar capacitaciones según la necesidad.**

Ejecutivo de Ventas: responde al Gerente General. Serán contratados de forma permanente. Y tendrán las funciones de:

- **Atender al cliente para la comercialización de los servicios turísticos ofrecidos.**
- **Coordinar y hacer un seguimiento general de la logística de los tours.**
- **Realizar las reservas pertinentes según la demanda, ya sea de transporte, guías y bodegas.**
- **Facturar y cobrar los servicios turísticos ofrecidos.**
- **Coordinar la logística para el pick up y el traslado de los pasajeros.**
- **Atender las consultas vía Internet como también las reservas realizadas por las agencias y conserjes con los cuales se trabaja (mail, Facebook, web).**
- **Informar al gerente general cualquier anomalía en el desarrollo del tour.**
- **Mantener el orden y la limpieza en la oficina comercial.**
- **Realizar la facturación diaria de los tours vendidos.**
- **Hacer rendición diaria de caja al gerente general.**

Guías: serán previamente seleccionados según su formación. Responde al Gerente General. Tendrán las siguientes funciones:

- **Coordinar permanentemente los tours a cargo de ellos.**

- **Mantener informados a los ejecutivos de ventas del desarrollo de los tours (en caso de haber tardanzas para coordinar con las bodegas).**
- **Velar por la seguridad de los pasajeros a su cargo.**
- **Informar a las bodegas en caso de registrarse demoras en los tours.**
- **Acompañar durante el almuerzo para ir guiando lo asociado al maridaje.**
- **Dirigir las actividades realizadas en cada bodega, más allá de la presencia del guía de la bodega.**

4.2 Perfil de las personas idóneas

A partir de la experiencia se pueden determinar algunas competencias que deben tener los ejecutivos de servicio al cliente:

Perfil y funciones: Gerente general

- vi. Definir y dirigir la estrategia comercial.**
- vii. Analizar e investigar mercados (en conjunto con ventas y operaciones).**
- viii. Buscar permanentemente nuevas ideas.**
- ix. Analizar y desarrollar productos y servicios.**
- x. Proponer los proyectos de desarrollo, así como los presupuestos de ventas, gastos e inversiones derivados de estos.**
- xi. Generar estrategia y plan de marketing para los productos y servicios.**
- xii. Planificar y dirigir las estrategias y políticas de pricing con atención y foco en el margen.**

Perfiles ejecutivos de Ventas / Servicio al cliente:

- Tolerancia
- Empatía
- Comunicación
- Capacidad técnica
- Resultados

Requerimientos de capacidades y habilidades

Las habilidades que deben poseer las personas para este cargo son la capacidad numérica, del lenguaje y los conocimientos básicos de las actividades de los subordinados. Además, el conocimiento y el desarrollo de relaciones humanas y ventas. Manejo fluido del idioma inglés y portugués. Además de talento para la organización de itinerarios personalizados. En cuanto a las actitudes deben ser personas proactivas, positivas, extrovertidas, responsables, amables, serviciales.

Por una parte, los requerimientos físicos necesarios son: tener atención auditiva y visual, en general estar sentado y caminar dentro de la oficina para los trabajos de la jornada diaria. Por otra parte, contar con estudios superiores: universitarios y/o técnicos. Títulos: Técnico en Administración de Empresas o en Turismo. También, contar con estudios complementarios: computación, administración, finanzas, contabilidad, comercialización y ventas. Y con una experiencia como mínimo de 2 años en cargos similares.

Perfil Guía de Turismo Sommelier

El *sommelier* debe tener las siguientes capacidades o competencias: capacidad para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse; aptitud pedagógica; facilidad de comunicación; predisposición para el trabajo en equipo y para la resolución de problemas de los visitantes; disposición de iniciativas para crear y proponer opciones de trabajo; criterio para tomar decisiones respecto del desarrollo de su función en su ámbito de competencia; actitud de servicio: predisposición, sonrisa, amabilidad, lenguaje corporal y un manejo fluido del idioma inglés.

Además, deben ser personas con las siguientes actitudes: proactivas, positivas, extrovertidas, responsables, amables, serviciales, pacientes, tranquilas bajo estrés o en momentos de crisis, capaces de resolver problemas de manera autónoma, con buena relación con turistas extranjeros. Así mismo debe contar con formación y título de *sommellerie* y una experiencia de 4/5 años en manejo de grupos guiando actividades.

4.3 Políticas de capacitación y reclutamiento

Fase previa

Análisis del puesto y definición del perfil: existen tres elementos fundamentales en el análisis del puesto de trabajo. En primer lugar, identificar los requisitos y responsabilidades propias del puesto de trabajo que vamos a cubrir. Después, identificar los conocimientos, habilidades y destrezas que se necesitan para desempeñar ese puesto.

Establecer los criterios de selección: en base a ese análisis del puesto de trabajo que ya hemos realizado, se debe redactar una lista con los requisitos que los candidatos han de cumplir para incluirlos o no en el proceso de selección. Hablamos de requisitos en cuanto a las capacidades necesarias para el desempeño del trabajo.

Fase operativa

Hemos definido el puesto de trabajo, el perfil del candidato y los criterios según los cuales vamos a incluir o no a los candidatos en nuestro proceso. Estamos listos para iniciar ese proceso.

Oferta y preselección de candidatos: consiste en publicitar el puesto y el perfil buscados y en llevar a cabo una primera preselección de los Curriculum Vitae recibidos.

Entrevista personal: realizar una entrevista breve con el fin de comprobar los datos consignados en el curriculum, la disposición del candidato, su interés por el puesto, la coherencia entre la información escrita y esa primera impresión que recibiremos a través de la conversación.

Posteriormente será preciso realizar una entrevista en profundidad y, en este caso, es imprescindible que sea en persona. Es el momento de conocer al candidato, apreciar sus características personales, los datos de su historia académica y laboral, sus intereses, sus proyectos y expectativas con respecto al puesto que ofrecemos, su jerarquía de valores, etcétera. La entrevista será no estructurada, sin ningún guion previo, se pedirá al candidato que nos hable de su experiencia, de los motivos que lo han llevado a solicitar el puesto.

Además, exigiremos al candidato referencias profesionales y comprobables en lo posible a través de una llamada telefónica. De esta forma, nos garantizamos la espontaneidad en la respuesta de nuestro interlocutor y podemos comprobar a quién llamamos y con quién hablamos.

Incorporación

Periodo de prueba: Pone en valor la eficacia o no de la selección efectuada. Hay que considerarla, por tanto, como una fase de prueba para el trabajador, pero también para el propio sistema de selección del empleado. No debe aprovecharse para analizar de manera agobiante el rendimiento y la productividad del trabajador, pero sí es el momento de tener en cuenta una serie de factores que nos ayudarán a decidir si la elección ha sido o no la acertada:

- **Grado de adaptación del trabajador.**
- **Nivel de integración en el equipo.**
- **Grado de interiorización de la filosofía de trabajo de la empresa.**
- **Grado de satisfacción personal.**
- **Grado de satisfacción profesional.**
- **Deseo de proyección y permanencia en el tiempo.**
- **Expectativas de futuro.**

En conclusión, en este capítulo se han planteado los perfiles para el funcionamiento de la empresa, las aptitudes necesarias y las responsabilidades requeridas para así poder llevar a cabo la normal operatoria.

5. PLAN FINANCIERO

Este capítulo busca determinar la factibilidad de la apertura de una oficina comercial en Mendoza a través de la exposición de la matriz de inversión, el análisis de los costos y la matriz de ingreso, para lograr demostrar a través de lo expuesto que se trata de un proyecto rentable y posible de realizar.

Matriz de Inversión

Ítem	Cantidad	Valor Unitario	TOTAL
Escritorio de Oficina	3	1450	4350
Pc Amd Fusion	3	9000	27000
Sillón de 3 cuerpos para salón	1	7500	7500
Monitor	4	2400	9600
Cartelería exterior (cartel y totem)	1	2800	2800
Cartelería interior (plotter)	1	3400	3400
Habilitación (Permiso Precario y lic. definitiva)	1	3600	3600
Equipo de sonido	1	2500	2500
Matafuegos & indicador Salida	2	3400	6800
Modem & Router	2	1100	2200
Impresora Laser	1	4000	4000
Impresora Fiscal	1	12000	12000
Sistema de calefacción	1	3000	3000
Pintura y puesta a punto del local	1	4500	4500
Mercedes Benz Sprinter 2014	1	580000	580000
Sillas para atención salón	3	700	2100
Depósito alquiler	1	18000	18000
Cocina (cafetera, insumos varios)	1	2000	2000
Muebles y utiles	1	1900	1900
Ilumimnacion	1	3500	3500
Diseño de Marca/ Logo	1	4500	4500
Uniformes (Camisa Cardon / Pantalón de vestir)	6	3000	18000
Comisión Inmobiliaria	1	8000	8000
TOTAL			731250

Costos Fijos y Variables

Costos Fijos	Mensual	Anual
Seguro	1200	14400
Sueldo Gerente	20000	260000
Sueldo Ejecutivo 1	15000	195000
Sueldo Ejecutivo 2	15000	195000
Mantenimiento web	500	6000
elementos oficina	1200	14400
publicidad	850	850
Internet + teléfono	1000	12000
elementos limpieza	100	1200
Luz	1300	15600
Gas	235	2820
Agua	170	2040
imp y serv municipales	500	6000
alquiler	8000	96000
Gastos vehiculo	3000	36000
Guia Sommelier	13000	156000
Guia Sommelier	13000	156000
CF TOTAL	57055,00	1169310

Costos Variables (Luján)	Base 10 pax
Almuerzo	5000
Degustación	630
Blend/ Calicata/Poda	2300
Amenities	750
TOTAL AR\$	8680
C Variable x pax AR\$	868
Costos Variables (Uco)	Base 10 pax
Almuerzo	5700
Degustación	690
Blend/Calicata/ Poda	2400
Amenities	750
TOTAL	9540
C Variable x pax	954

Matriz de Ingreso Excursión Luján

MESES	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Enero	\$ 79.380,00	\$ 82.320,00	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00
Febrero	\$ 79.380,00	\$ 82.320,00	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00
Marzo	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 102.900,00
Abril	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 102.900,00
Mayo	\$ 79.380,00	\$ 82.320,00	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00
Junio	\$ 79.380,00	\$ 82.320,00	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00
Julio	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00
Agosto	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00
Septiembre	\$ 85.260,00	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00
Octubre	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 102.900,00
Noviembre	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 102.900,00
Diciembre	\$ 85.260,00	\$ 88.200,00	\$ 91.140,00	\$ 91.140,00	\$ 94.080,00	\$ 94.080,00	\$ 97.020,00	\$ 99.960,00	\$ 99.960,00	\$ 102.900,00
VTA DIRECTA	\$ 599.760,00	\$ 615.636,00	\$ 636.804,00	\$ 636.804,00	\$ 657.972,00	\$ 657.972,00	\$ 679.140,00	\$ 693.252,00	\$ 700.308,00	\$ 721.476,00
VENTA POR AGENCIA	\$ 399.840,00	\$ 410.424,00	\$ 424.536,00	\$ 424.536,00	\$ 438.648,00	\$ 438.648,00	\$ 452.760,00	\$ 462.168,00	\$ 466.872,00	\$ 480.984,00
VENTA DIRECTO CONTADO	\$ 239.904,00	\$ 246.254,40	\$ 254.721,60	\$ 254.721,60	\$ 263.188,80	\$ 263.188,80	\$ 271.656,00	\$ 277.300,80	\$ 280.123,20	\$ 288.590,40
VENTA DIRECTO TARJETA	\$ 323.870,40	\$ 332.443,44	\$ 343.874,16	\$ 343.874,16	\$ 355.304,88	\$ 355.304,88	\$ 366.735,60	\$ 374.356,08	\$ 378.166,32	\$ 389.597,04
VENTA X AGENCIA CONTADO	\$ 143.942,40	\$ 147.752,64	\$ 152.832,96	\$ 152.832,96	\$ 157.913,28	\$ 157.913,28	\$ 162.993,60	\$ 166.380,48	\$ 168.073,92	\$ 173.154,24
VENTA X AGENCIA TARJETA	\$ 194.322,24	\$ 199.466,06	\$ 206.324,50	\$ 206.324,50	\$ 213.182,93	\$ 213.182,93	\$ 220.041,36	\$ 224.613,65	\$ 226.899,79	\$ 233.758,22
TOTAL AGRUPADO	\$ 902.039,04	\$ 925.916,54	\$ 957.753,22	\$ 957.753,22	\$ 989.589,89	\$ 989.589,89	\$ 1.021.426,56	\$ 1.042.651,01	\$ 1.053.263,23	\$ 1.085.099,90

Matriz de ingreso excursión Valle de Uco

AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MESES	1º año	2º año	3º año	4º año	5º año	6º año	7º año	8º año	9º año	10º año
Enero	\$ 86.940,00	\$ 90.160,00	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00
Febrero	\$ 86.940,00	\$ 90.160,00	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00
Marzo	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00	\$ 109.480,00	\$ 112.700,00
Abril	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00	\$ 109.480,00	\$ 112.700,00
Mayo	\$ 86.940,00	\$ 90.160,00	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00
Junio	\$ 86.940,00	\$ 90.160,00	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00
Julio	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00
Agosto	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00
Septiembre	\$ 93.380,00	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00
Ocutubre	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00	\$ 109.480,00	\$ 112.700,00
Noviembre	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00	\$ 109.480,00	\$ 112.700,00
Diciembre	\$ 93.380,00	\$ 96.600,00	\$ 99.820,00	\$ 99.820,00	\$ 103.040,00	\$ 103.040,00	\$ 106.260,00	\$ 109.480,00	\$ 109.480,00	\$ 112.700,00
Total (P . Q)	\$ 1.094.800,00	\$ 1.123.780,00	\$ 1.162.420,00	\$ 1.162.420,00	\$ 1.201.060,00	\$ 1.201.060,00	\$ 1.239.700,00	\$ 1.265.460,00	\$ 1.278.340,00	\$ 1.316.980,00
VTA DIRECTA	\$ 656.880,00	\$ 854.072,80	\$ 883.439,20	\$ 883.439,20	\$ 912.805,60	\$ 912.805,60	\$ 942.172,00	\$ 961.749,60	\$ 971.538,40	\$ 1.000.904,80
VENTA POR AGENCIA	\$ 437.920,00	\$ 269.707,20	\$ 278.980,80	\$ 278.980,80	\$ 288.254,40	\$ 288.254,40	\$ 297.528,00	\$ 303.710,40	\$ 306.801,60	\$ 316.075,20
VENTA DIRECTO CONTADO	\$ 262.752,00	\$ 700.339,70	\$ 724.420,14	\$ 724.420,14	\$ 748.500,59	\$ 748.500,59	\$ 772.581,04	\$ 788.634,67	\$ 796.661,49	\$ 820.741,94
VENTA DIRECTO TARJETA	\$ 354.715,20	\$ 135.285,13	\$ 139.936,77	\$ 139.936,77	\$ 144.588,41	\$ 144.588,41	\$ 149.240,04	\$ 152.341,14	\$ 153.891,68	\$ 158.543,32
VENTA X AGENCIA CONTADO	\$ 157.651,20	\$ 203.467,11	\$ 210.463,12	\$ 210.463,12	\$ 217.459,12	\$ 217.459,12	\$ 224.455,12	\$ 229.119,13	\$ 231.451,13	\$ 238.447,13
VENTA X AGENCIA TARJETA	\$ 212.829,12	\$ 39.303,89	\$ 40.655,31	\$ 40.655,31	\$ 42.006,74	\$ 42.006,74	\$ 43.358,16	\$ 44.259,11	\$ 44.709,58	\$ 46.061,01
TOTAL AGRUPADO VALLE	\$ 987.947,52	\$ 1.078.395,83	\$ 1.115.475,34	\$ 1.115.475,34	\$ 1.152.554,86	\$ 1.152.554,86	\$ 1.189.634,37	\$ 1.214.354,04	\$ 1.226.713,88	\$ 1.263.793,39

Flujo Financiero

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión inicial en activos fijos	-731.250										
Ingresos por ventas		1.889.987	2.004.312	2.073.229	2.073.229	2.142.145	2.142.145	2.211.061	2.257.005	2.279.977	2.348.893
Costos fijos		-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310	-1.169.310
Costos variables		-510.296	-541.164	-559.772	-559.772	-578.379	-578.379	-596.986	-609.391	-615.594	-634.201
SUBTOTAL		210.380	293.838	344.147	344.147	394.456	394.456	444.764	478.304	495.073	545.382
Ingresos brutos		8.415	11.754	13.766	13.766	15.778	15.778	17.791	19.132	19.803	21.815
SUBTOTAL		201.965	282.085	330.381	330.381	378.677	378.677	426.974	459.172	475.270	523.567
amortizaciones (*)		-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249	-64.249
SUBTOTAL		137.716	217.836	266.132	266.132	314.428	314.428	362.725	394.923	411.021	459.318
impuesto a las ganancias		48.201	76.242	93.146	93.146	110.050	110.050	126.954	138.223	143.857	160.761
TOTAL		89.515	141.593	172.986	172.986	204.378	204.378	235.771	256.700	267.164	298.557
ajuste por amortizaciones		64.249	64.249	64.249	64.249	64.249	64.249	64.249	64.249	64.249	64.249
flujo financiero + amortización	-731.250	153.764	205.842	237.235	237.235	268.627	268.627	300.020	320.949	331.413	362.806

Valor Actual Neto	1.075.742
Tasa Interna de Retorno (anual)	28,8%

Para la prestación de los servicios ofrecidos, se realizará una inversión de \$ 731.250. Dicha inversión consiste básicamente en la apertura y el equipamiento de una oficina comercial ubicada en el centro de la ciudad de Mendoza, a través de la cual, por un lado, comercializaremos las excursiones a las bodegas y, por otro lado, también compraremos una unidad para el traslado de pasajeros (Mercedes Benz Sprinter).

El capital inicial estará compuesto de ahorros familiares, por lo cual no será necesario contar con una fuente de financiación externa que nos implicaría el pago de intereses. Luego de realizar esta inversión y tras la proyección de 5 años en el plan de negocios, está prevista la recuperación de la inversión al quinto año de iniciada la actividad comercial.

Nuestros costos fijos están compuestos por todos los gastos corrientes que implican la apertura y el mantenimiento de una oficina comercial, esto sería luz, gas, teléfono, gastos municipales. Fuera de esto tenemos los costos de personal, en el cual se contemplan los salarios del gerente y de dos empleados que atenderán la oficina comercial.

Respecto a los costos variables, encontramos los costos asociados a la prestación del servicio de la excursión a las diferentes bodegas (visitas, almuerzos y degustaciones). Los tours están programados para tener salidas diarias, con un máximo de 10 personas por tour, para lograr de esta forma hacer un servicio más personalizado con grupos más pequeños.

A través del plan de negocios y tras el análisis de los indicadores financieros, obtenemos una VAN (Valor Actual Neto) de AR\$ 1.075.742 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 28.8 %, lo que demuestra que es más conveniente realizar la inversión correspondiente en el negocio propuesto, que colocar el capital en otra propuesta de negocios.

CONCLUSIONES:

La realización del plan de negocios sirvió como una guía para la creación de una agencia de turismo con especialización en enoturismo en la ciudad de Mendoza.

Se cumplieron los objetivos de investigación a lo largo del desarrollo del proyecto, que consistían en hacer una investigación de mercado, para evaluar la factibilidad y ayudar a determinar aspectos claves de éxito para la creación de la empresa de turismo.

Se buscó conocer los aspectos más relevantes que influyen en la implementación del negocio, el análisis de la viabilidad y proponer una organización que reúna la competencia necesaria para la correcta ejecución de los objetivos del negocio.

El desarrollo del plan estratégico fue un aspecto clave para la realización del proyecto, ya que mediante la planeación se lograron determinar las fortalezas y debilidades con el objetivo de desarrollar el negocio de la forma más apropiada y eficiente posible.

Durante la realización se pudieron definir aspectos claves, tales como la ventaja competitiva existente, conocer la oferta de mercado existente, definir los precios y los costos e implementar un plan de acción en base a los objetivos planteados.

Es necesario hacer hincapié en el plan de recursos humanos, ya que al tratarse de una empresa que presta servicios, se considera que sus empleados son su mayor capital, para lo cual se desarrolló un plan de recursos humanos donde se definieron las características que debían reunir las personas que fuesen parte de la organización, sus competencias y su formación, y las políticas de selección y reclutamiento, ya que se trata de un factor crítico para lograr el éxito.

Finalmente mediante la información recolectada en la investigación de mercado y en base a los objetivos del proyecto, se realizó un plan financiero para determinar la factibilidad de la realización del proyecto, mediante la exposición de una matriz de inversión, análisis de los costos y una matriz de ingreso, para lograr demostrar que se trata de un proyecto rentable y posible de realizar, que arrojó un Valor Actual Neto (VAN) de 1.075.742 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 28,8%.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Díaz, R. (2008). Potenciación e integración del turismo del vino en un destino de sol y playa: El caso de Tenerife. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 6 (2); 199-212. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de http://www.pasosonline.org/Publicados/6208special/PS0208_5.pdf
- Elias Pastor, L.V. (2006). El turismo del vino. Otra experiencia de ocio. *Documentos de Estudios de Ocio*, 30. Bilbao: Universidad de Deusto. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de http://www.deusto-publicaciones.es/ud/openaccess/ocio/pdfs_ocio/ocio30.pdf
- Fidel, G.; Alguacil, M.; Barletta, G. (2013). *VIII Informe Nacional de Enoturismo República Argentina*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de <http://www.observatoriova.com/wp-content/uploads/2014/09/INFORME-NACIONAL-DE-ENOTURISMO-N%C2%B08-A%C3%91O-2013.pdf>
- Hall, C. M.; Sharples, L.; Cambourne, B. y Macionis, N. (2000). *Wine tourism around the world: Development, management and markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Johnson, R. & Kuby, P. (2005). *Estadística elemental, lo esencial* (3ª ed.). México: Limusa.
- Logiodice Lattuff, Z. (2010). *La gestión del conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/zll/>
- Observatorio para el Turismo Sostenible de la provincia de Mendoza (2012 -2015)*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de <https://drive.google.com/file/d/0B8fHbN2R6A04UDhGN281cWFsMGM/edit>
- Troncoso Urquiza, Raul (2006). *Efectos Territoriales de la Vitivinicultura en Chile y Argentina y Perspectivas de Desarrollo Rural Endógeno: Valles de Casablanca y Mendoza*. Recuperado el 19 de septiembre de 2016 de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2006/troncoso_r/sources/troncoso_r.pdf

ANEXOS

9.1 ANEXO I - MODELO ENCUESTA

Modelo Encuesta

Modelo de Encuesta a Enoturistas

- 1) ¿Suele acompañar las comidas con vino?
 - a. Con las comidas habituales**
 - b. Fin de semana**
 - c. Solo en ocasiones especiales**

- 2) ¿Ha visitado Mendoza y sus bodegas anteriormente?
 - a. Primera Vez**
 - b. 2 veces**
 - c. Más de 2 veces**

- 3) ¿Ha visitado otras regiones vitivinícolas del mundo? ¿Cuáles?
 - a. California o EEUU**
 - b. Europa**
 - c. Australia**
 - d. Sudáfrica**
 - e. Otra.....**

- 4) ¿Qué es lo que más los atrae al momento de visitar bodegas?
 - a. Vinos de la bodega**
 - b. Arquitectura & Paisajismo**
 - c. Experiencia gastronómica**
 - d. Explicaciones del proceso de elaboración**

5) ¿Cuántos días destina para hacer Enoturismo normalmente?

- a. 1 día
- b. 2 días
- c. 3 días
- d. Más de 3 días

6) ¿Cómo suele armar sus visitas a bodegas?

- a. **En destino, sin previa organización, con recomendación de otros viajeros**
- b. **Mediante un operador de turismo local**
- c. **Mediante un operador de turismo en origen**
- d. **Mediante recomendaciones del personal del alojamiento**
- e. **Con información de la web / o a través de ella**

7) ¿Qué importancia tienen los siguientes complementos de un tour organizado?

(1 menos importante, 10 lo más importante)

- xiii. **Transporte seguro**
- xiv. **Grupo pequeño**
- xv. **Hablan mi idioma o inglés**
- xvi. **Experiencia diferente**
- xvii. **Bodegas con interés especial**
- xviii. **Guía con conocimiento sobre vino**
- xix. **Gastronomía de excelencia**
- xx. **Aprendizaje sobre vino**
- xxi. **Divertirme**
- xxii. **Conocer gente**

8) ¿Qué es lo que busca al momento de adquirir un Wine Tour especializado?

- a. **Conocer las bodegas como visita típica-cultural en Mendoza**
- b. **Experimentar y disfrutar de una experiencia sensorial**

- c. Aprender algo sobre el vino y su producción**
- d. Divertirme conociendo los vinos de la región**
- e. Viajar en grupos pequeños**
- f. No lo consumo**

9) ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un Wine Tour Full Day (3 bodegas con almuerzo)?

- a. Menos de USD 140**
- b. US\$ 140 – US\$170**
- c. US\$ 171 US\$ - US\$ 200**
- d. USS 201- US\$ 350**
- e. Más de USD 350**

10) ¿Con qué anticipación organiza sus vacaciones?

- a. Menos de 1 mes**
- b. 1- 2 Meses**
- c. 3 a 6 meses**
- d. Más de 6 meses**

11) ¿Cómo suelen estar conformados los grupos en los que viaja?

- a. Solo**
- b. En pareja**
- c. Amigos**
- d. Familia**

12) Edad

- a. 18 – 30**
- b. 31 – 50**
- c. + 50**

13) Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

14) Ocupación principal

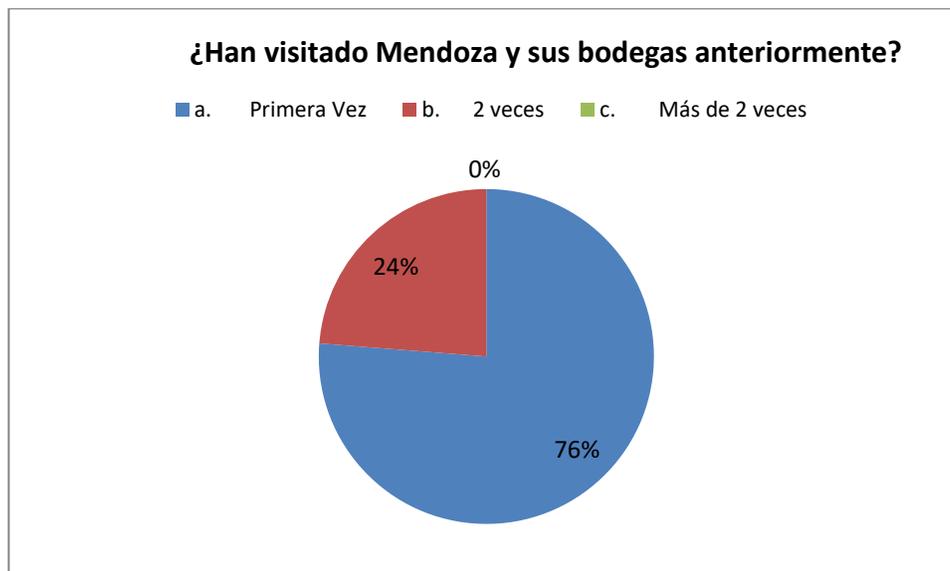
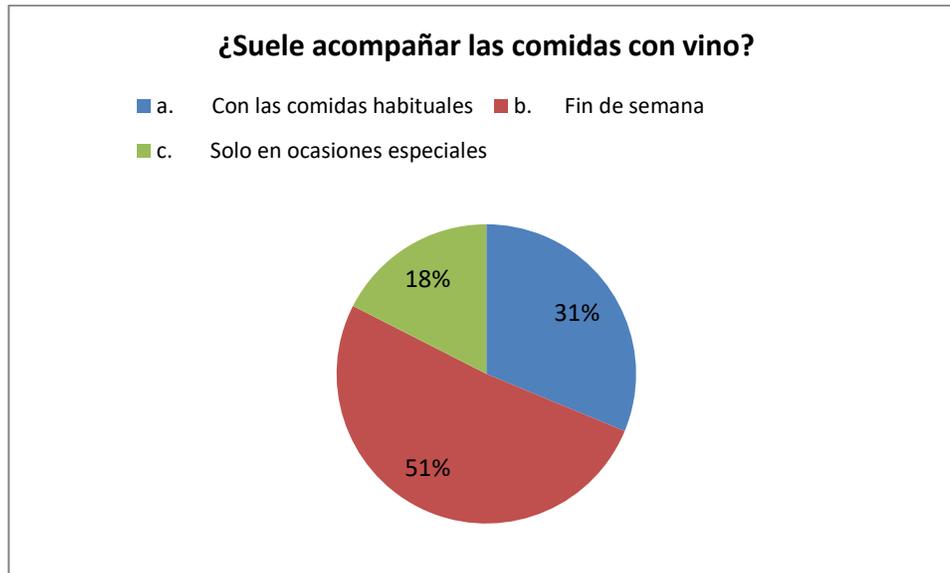
- a. Estudiantes**
- b. Empleado**
- c. Independiente**
- d. Gerente con personal a cargo**
- e. Empresario**
- f. Ama de casa**
- g. Jubilado**
- h. Sin ocupación**

15) ¿Cuántas veces al año viajan por ocio?

- a. 1**
- b. 2**
- c. 3**
- d. Más de 3**

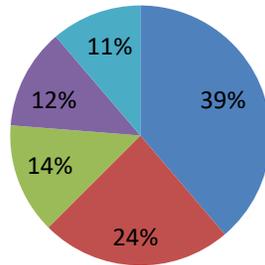
16) País de Origen

Resultados de las entrevista en gráficos



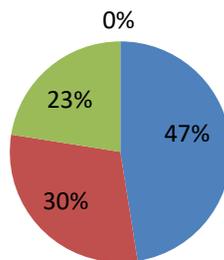
Otras regiones vitivinícolas visitadas

- a. California o EEUU
- b. viejo mundo o Europa
- c. Australia
- d. Sudáfrica
- e. Otra.....



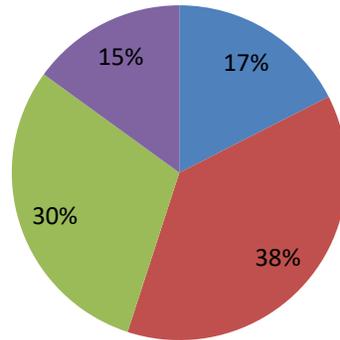
Razón que los atrae en bodegas

- a. Vinos de la bodega
- b. Arquitectura & Paisajismo
- c. Experiencia gastronómica
- d. Explicaciones del proceso de elaboración



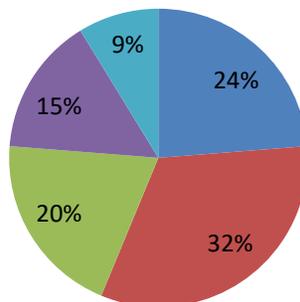
Días destinados a enoturismo

- a. 1 día ■ b. 2 días ■ c. 3 días ■ d. Más de 3 días



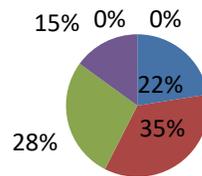
¿Cómo arman sus visitas a bodegas?

- a. En destino, sin previa organización con recomendación de otros viajeros
■ b. Mediante un operador de turismo
■ c. Mediante un operador de turismo en origen
■ d. Mediante recomendaciones del personal del alojamiento
■ e. Con información de la web / O a través de ella



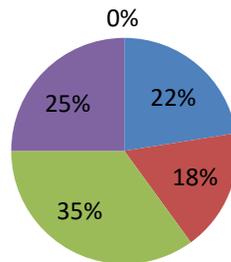
¿Qué buscan al momento de adquirir un tour?

- a. Conocer las bodegas como visita típica-cultural en Mendoza
- b. Experimentar y disfrutar de una experiencia sensorial
- c. Aprender algo sobre el vino y su producción
- d. Divertirme conociendo los vinos de la región
- e. Viajar en grupos pequeños
- f. No lo consumo



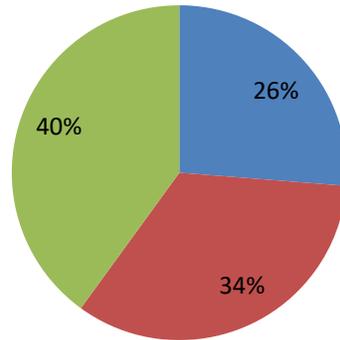
¿Cuánto estás dispuestos a gastar por un Wine Tour Full Day?

- a. Menos de USD 140
- b. US\$ 140 – US\$170
- c. US\$ 171 US\$ - US\$ 200
- d. USS 201- US\$ 350
- e. Más de USD 350

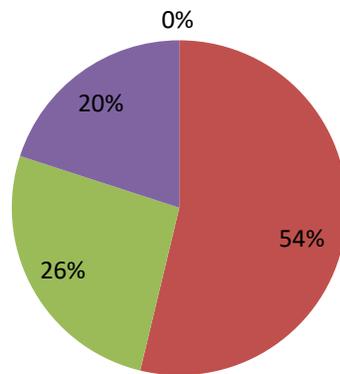


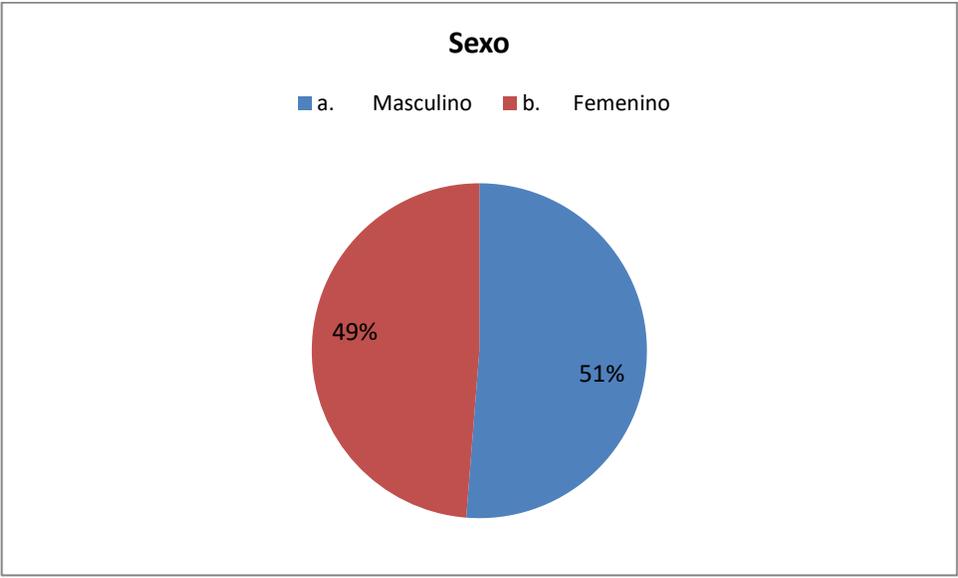
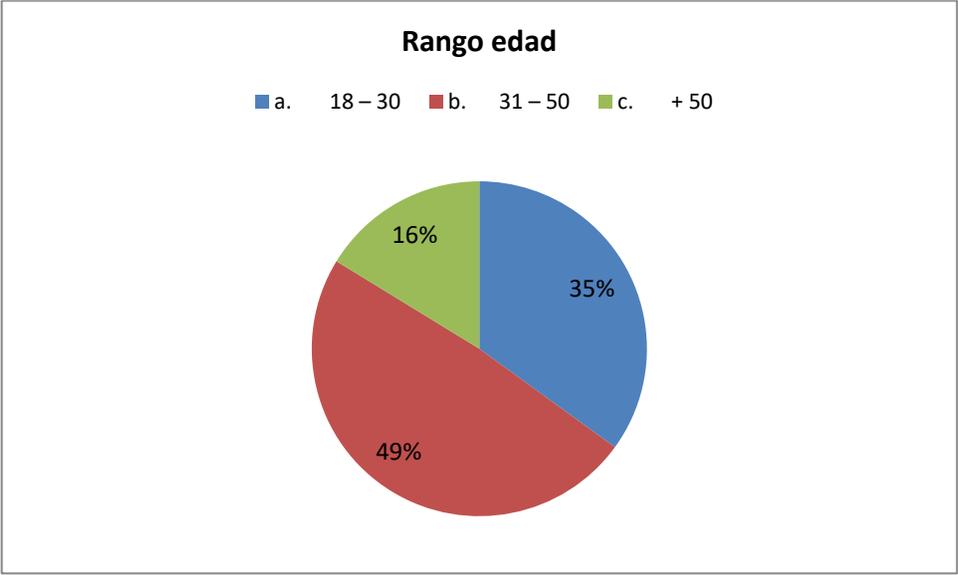
¿Con qué anticipación organiza vacaciones?

■ a. Menos de 1 mes ■ b. 1- 2 Meses ■ c. 3 a 6 meses

**¿Cómo están conformados los grupos en que viaja?**

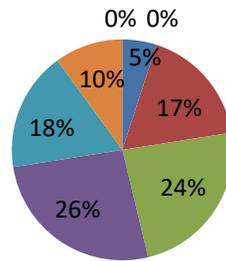
■ a. Solo ■ b. En pareja ■ c. Amigos ■ d. Familia





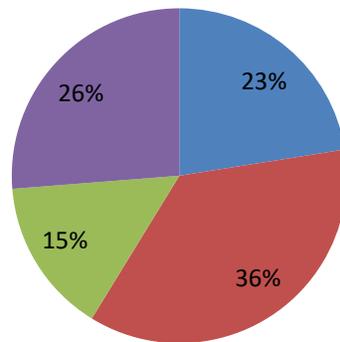
Ocupación

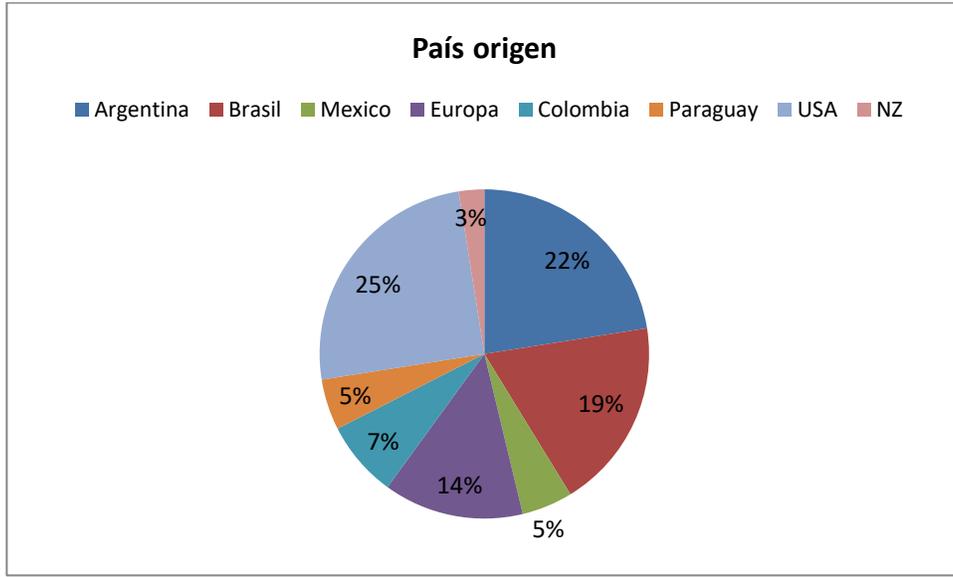
- | | |
|--------------------|-----------------------------------|
| ■ a. Estudiantes | ■ b. Empleado |
| ■ c. Independiente | ■ d. Gerente con personal a cargo |
| ■ e. Empresario | ■ f. Ama de casa |
| ■ g. Jubilado | ■ h. Sin ocupación |



¿Cuántas veces viajan por ocio en el año?

- | | | | |
|--------|--------|--------|---------------|
| ■ a. 1 | ■ b. 2 | ■ c. 3 | ■ d. Más de 3 |
|--------|--------|--------|---------------|





Modelo de entrevista a operadores turísticos

Modelo de Entrevista a Operadores turísticos especializados

Nombre del Operador:

Nombre y posición de la persona entrevistada:

Excursiones:

¿Qué excursiones ofrecen?

¿Cuál es la más vendida? ¿Por qué?

¿Qué bodegas visitan? ¿Por qué?

¿Cuál es el criterio utilizado al momento de elegir con que bodegas trabajar?

¿En qué aspectos se basan para el armado de las excursiones respecto de la temática que encaran?

Aparte de los productos turísticos especializados en Enoturismo, ¿ofrecen algún otro servicio turístico?

¿Cuentan con unidades de traslado propias?

¿Cuál es el precio promedio de las excursiones que ofrecen? (Mínimo - Máximo)

¿Cantidad de personas por tour?

Cliente:

¿Cuál es el perfil de cliente que compra regularmente este tipo de excursiones?

¿Cuál es el origen de los clientes que compra las excursiones?

¿Por qué cree que elige un tour especializado?

¿Suele viajar solo/ en pareja/ en grupo?

¿Dónde suele alojarse?

¿Cuánto saben sus clientes sobre vino?

¿Cuánto interés real tienen en aprender sobre vino?

Agencia:

¿Cuándo comenzaron?

¿Cuántos empleados tienen?

¿Cuánto es el porcentaje de venta directa en Mendoza?

¿Trabajan con operadores de Buenos Aires o mayormente con hoteles locales?

¿Cuánta comisión les pagan a agencias u hoteles?

¿Cuándo es temporada alta para ustedes?

¿Cuántas excursiones mensuales hacen aproximadamente?

¿Cómo capacitan a sus guías para el manejo de grupos?

¿Por qué medio o intermedio se promocionan?

9.2 ANEXO II – ACTIVIDADES EN BODEGA

Actividades a realizar en cada bodega, adicionales a la visita que es opcional

Bodegas Luján/ Maipú

Finca Decero:

- **Almuerzo (maridaje con tintos solamente)**
- **Calicata**
- **Clínica de poda (según temporada)**

Pulenta State Winery:

- **Blend Experience**
- **Visita al viñedo (sistemas de riego por manto y por goteo y visita a parral y espaldero)**

Achaval Ferrer:

- **Terroir Tasting**
- **Clínica de raleo y poda en verde (según temporada)**

CarinaE:

- **Tasting de barricas diferentes tostados y diferentes usos**
- **Selección de racimos y cosecha (según temporada)**

Bodega Benegas:

- **Atado de plantas (según temporada)**
- **Experiencia Sensorial (con descriptores aromáticos) donde se compararán diferentes parcelas de Cabernet Sauvignon y Malbec, y su tipicidad según tipo de suelo**

Bodegas Valle de Uco

Andeluna Cellars:

- **Almuerzo (maridaje con tintos y blancos)**
- **Calicata**
- **Clínica de poda (según temporada)**

Domaine Bousquet:

- **Blend Experience**
- **Visita al viñedo (sistemas de riego por manto y por goteo y visita a parral y espaldero)**

Bodega La Azul:

- **Terroir Tasting**
- **Clínica de raleo y poda en verde (según temporada)**

Bodega Monteviejo:

- **Tasting de barricas diferentes tostados y diferentes usos**
- **Selección de racimos y cosecha (según temporada)**

The Vines of Mendoza:

- **Almuerzo en 7 Fuegos maridado con vinos de Gimenez Rilli**

Bodega Benegas:

- **Atado de plantas (según temporada)**
- **Experiencia Sensorial (con descriptores aromáticos) donde se compararán diferentes parcelas de Cabernet Sauvignon y Malbec, y su tipicidad según tipo de suelo**

9.3 ANEXO III- MODELO MENÚ EVENTO

COCKTAIL

- **Blinis de choclo con palta jamón cocido natural acaramelado.**
- **Pasteles de carne con salsa de tomates picante**
- **Pasteles de cebolla y quesos con chimi de hierbas frescas y pistachos.**
- **Sopaipillas de calabaza con jamón crudo y rúcula.**
- **Triangulitos de masa filo y pollo.**
- **Mini hamburguesitas de chorizo con pebre picante.**
- **Hamburguesitas de pollo con confitura de cebollas al malbec.**
- **Pinchos de carne, de pollo y de cerdo.**
- **Piadinass a la grilla de ave y palta.**
- **Sopa de tomate y aceite de oliva con queso de cabra fresco.**
- **Blinis de quinoa y trucha de Malargüe.**
- **Pan de campo con jamón crudo y aceite de oliva.**
- **Langostinos apanados con palta.**
- **Clásica tortilla de papas con olivas y tomates secos.**
- **Ataditos de rúcula y jamón crudo.**
- **Frascos con diferentes ensaladas con cous cous y quinoa.**

MENÚ PRINCIPAL

- **Salmón con ensalada de quinoa y vegetales.**
- **Wok de pollo y carne en salsa teriyaki.**
- **Envoltinis de espinaca con salsa de hongos.**
- **Bife de chorizo a la chapa con parrillada de vegetales**

POSTRE

- **Variedad de mini postres.**

9.4 ANEXO IV: ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Nombre	Empleados fijos	Servicios	Precios	Ubicación	Actividades en bodegas	Fortalezas	Debilidades	Tipo Cliente	Servicios Complementarios
Mendoza Wine Explorer	2	Wine Tours: 3 diferentes tours de 1 día, incluye almuerzo y traslados	US\$ 210 – US\$ 230	Espejo 324	Calicata Interactiva / Blend Experience / Degustación componentes de barrica de parcelas / Charla Técnica	Experiencia activa / Atención Personalizada / Convenio exclusivo con Decero y agencia / Único que ofrece calicatas / sommeliers de guía	Portfolio reducido	Enófilos / DINKS / Newlyweds/ Empty Nest PINK	No Ofrece
Ampora Wine Tours	3	Wine Tours día completo con almuerzo y traslado	US\$ 130 – US\$ 180	Sarmiento 83	Almuerzo / Visita	Buena ubicación / Tiempo considerable en mercado / Buen Desarrollo de marca	Tours poco específicos / Ningún criterio temático al elegir bodegas / Guías poco capacitados	Parejas / Newlyweds/ Empty Nest / PINK	No ofrece
Trout & Wine	4	Wine Tours/ Fly Fishing	US\$ 110- US\$ 200	Espejo 104	Almuerzo / Visita	Bien ubicado / Portfolio de productos variado / Poseen un medio de difusión propio (Wine Republic)	Guías poco involucrados en el tour / Tours repetitivos / Falta de capacitación	Parejas / Newlyweds/ Empty Nest / PINK / Grupos	Fly Fishing/ Cabalgatas / Trekkings
Mendoza Wine Camp	2	Wine Tours Educativos / Cabalgatas/ Trekking	US\$ 130 – US\$ 1300	Belgrano 152	Almuerzo/ Visita / Tour Técnico	Buena ubicación céntrica / Inglés nativo	Tours excesivamente largos	Enófilos / Parejas / Newlyweds	Cabalgatas/ Transfers/ Trekkings
Uncorking Argentina	2	Wine Tours / Fly Fishing/ Excursiones convencionales en privado	US\$ 110 – US\$ 180	9 de Julio 346	Almuerzo / Visita / Cabalgatas	Know how / Alianzas comerciales con proveedores / mejores precios	Personal poco capacitado / Tours poco originales	Enófilos / Parejas / Newlyweds/ Empty nests	Cabalgatas/ Transfers/ Trekkings

9.5 ANEXO V: CARGA DE TRABAJO

Distribucion Horaria													
	Empleado 1												
	Empleado 2												
Nº	ITEM	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	ATENCION AL PUBLICO	Empleado 1							Empleado 2				
2	SOLICITUD DE TRANSPORTE												Empleado 2
3	SOLICITUD DE GUIA												Empleado 2
4	CONFIRMACIÓN HORARIO PICK UP PAX												Empleado 2
5	ENVIO ITINERARIO TRANSPORTE												
6	ARQUEO DE CAJA / CIERRE FISCAL												
7	LIMPIEZA GENERAL OFICINA	Empleado 1											
8	PAGO SERVICIOS GUIAS	Empleado 1											

