



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

## **EnoMendoza Conecta**

**“Uniando productores locales con amantes del enoturismo”**

MODELO DE NEGOCIO PARA UNA PLATAFORMA DE  
RESERVAS GASTRONÓMICAS Y VITIVINÍCOLAS EN MENDOZA

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR

**MARIA AGUSTINA MAESTRI MURISCOT**

**Reg. 31207**

**María.maestri@fce.uncu.edu.ar**

DIRECTOR DE LA INVESTIGACIÓN PROFESORA

**MARIA FEDERICA GUEVARA**

MENDOZA, 2025

## Resumen

El Este trabajo propone un modelo de negocio para EnoMendoza Conecta, una plataforma digital diseñada para mejorar la presencia y el acceso comercial de pequeños productores de vino, sommeliers y enólogos en Mendoza. La propuesta busca conectar directamente a estos actores con el público mendocino interesado en experiencias enoturísticas locales, evitando los sobrepuestos orientados al turismo internacional.

A lo largo del análisis estratégico del sector, se identifican barreras como la baja visibilidad digital, la escasa formalización, las dificultades para acceder a tecnología, los altos costos operativos y la concentración del mercado en grandes bodegas, que limitan la competitividad de los pequeños actores. Estos elementos permiten comprender la necesidad de una solución inclusiva como la que se plantea.

El estudio se basa principalmente en el análisis de fuentes secundarias, el examen del contexto turístico mediante herramientas como PESTEL y FODA, el benchmarking de competidores, y la aplicación de modelos estratégicos como el Canvas y las Cinco Fuerzas de Porter. También se incorporó un análisis de tendencias vinculadas a la digitalización, el consumo local y la sustentabilidad, y se realizó una segmentación del público objetivo junto con la construcción de buyer personas a partir de perfiles teóricos.

Desde una perspectiva metodológica, se adopta un enfoque cuantitativo y documental. EnoMendoza Conecta aspira a diversificar la oferta turística mendocina, promoviendo una alternativa sostenible, accesible y basada en la identidad local.

**Palabras clave:** Modelo de negocio, Mendoza, Enoturismo, Sommeliers, Pequeños Productores, Transformación Digital, Aplicación Móvil, Turismo Sostenible.

## ÍNDICE

Introducción.....	6
Capítulo 1: Marco Teórico.....	8
a. Modelo de negocio.....	8
b. Plan de negocio.....	9
c. Modelo Canvas .....	10
d. Modelo de Competitividad Empresarial.....	12
Análisis del macroentorno .....	12
Análisis del microentorno.....	14
Análisis interno de una organización.....	15
e. Negocios digitales.....	24
Experiencia de usuario en aplicaciones móviles .....	26
Capítulo 2: Diagnóstico Estratégico .....	28
1. Análisis externo .....	28
1) Análisis del macroentorno.....	28
Aplicación de la matriz de atractivo del sector macroeconómico .....	44
2) Análisis del microentorno .....	48
Aplicación de la matriz de atractivo del sector al microentorno .....	75
2. Análisis interno.....	80
Cadena de valor .....	80
Cultura organizacional.....	82

Estrategias derivadas del FODA.....	86
Capítulo 3: Descripción del Modelo de Negocio Metodología Canvas .....	88
1. Segmentos de Clientes.....	88
2. Propuesta de valor.....	91
3. Canales.....	93
4. Relación con los clientes .....	94
5. Fuentes de ingresos.....	96
6. Recursos clave .....	97
7. Actividades clave.....	99
8. Socios clave .....	101
9. Estructura de costos .....	103
Capítulo 4: Desarrollo y diseño de estrategias .....	107
Tipo de negocio y estrategia general .....	108
Estrategia de posicionamiento .....	109
Estrategia de crecimiento.....	111
Estrategia organizacional.....	113
Estrategias funcionales .....	115
Capítulo 5: Plan de implementación y viabilidad del proyecto.....	119
Metodología aplicada a la implementación .....	119
Fases de implementación.....	120
Recursos necesarios para la implementación .....	122
Viabilidad económica y técnica.....	124

Evaluación de riesgos y mecanismos de control .....	127
Indicadores clave para el monitoreo y evaluación del proyecto.....	129
Conclusión del capítulo .....	131
Capítulo 6: Evaluación general y proyección del proyecto .....	132
Capítulo 7: Conclusiones.....	134
Bibliografía.....	137

## **Introducción**

### **Generalidades y objetivos del trabajo**

En los últimos años, el turismo enológico y gastronómico ha cobrado una relevancia creciente en Mendoza, consolidándose como un eje estratégico para el desarrollo económico local. Este tipo de turismo, centrado en experiencias auténticas vinculadas a la producción vitivinícola y la identidad cultural regional, no solo atrae a visitantes internacionales, sino también a residentes interesados en reconectar con lo propio. Sin embargo, este crecimiento no ha estado exento de tensiones: gran parte de la oferta visible se concentra en bodegas de gran escala y restaurantes de renombre, relegando a pequeños productores y emprendimientos independientes con menor capacidad de promoción digital.

Este escenario se ve agravado por la transformación del comportamiento del consumidor, cada vez más orientado hacia canales digitales, personalizados y accesibles. Según Campos Sánchez et al. (2021), el avance de las tecnologías móviles ha modificado profundamente las expectativas del público, que prioriza la comodidad, la rapidez y la seguridad en sus interacciones con los servicios turísticos. Asimismo, la digitalización ha redefinido la forma en que las empresas se vinculan con los usuarios, exigiendo nuevas herramientas para sostener la competitividad en un entorno cambiante (Gates, 1999).

Frente a esta realidad, el desarrollo de aplicaciones móviles centradas en la experiencia del usuario se ha convertido en una estrategia clave para personalizar la oferta turística, facilitar el acceso a servicios y ampliar el alcance de negocios de menor escala (Saura, Palos-Sánchez & Reyes-Menéndez, 2017). Estas plataformas, al incorporar tecnologías como la geolocalización y la recomendación dinámica, permiten a los turistas



recibir información adaptada al contexto en tiempo real (Dickinson et al., 2014), mejorando la satisfacción y fomentando la fidelización (Agrebi & Jallais, 2015).

En este contexto, el presente trabajo propone un modelo de negocio para EnoMendoza Conecta, una plataforma digital destinada a promover y facilitar la reserva de experiencias enoturísticas y gastronómicas ofrecidas por pequeños productores, bodegas boutique, sommeliers y emprendedores locales. A través de una propuesta accesible para el público mendocino, se busca reducir las brechas de visibilidad y fomentar el consumo local, favoreciendo una oferta más equitativa, diversa y sostenible.

La introducción presenta el contexto general, el problema de investigación, los objetivos y la metodología. A continuación, el Capítulo 1 desarrolla el marco conceptual del trabajo, abordando los principales enfoques teóricos vinculados a la digitalización, los modelos de negocio y el turismo enogastronómico. El Capítulo 2 expone el diagnóstico del entorno utilizando herramientas como PESTEL y el análisis del microentorno. El Capítulo 3 aborda el análisis interno y la construcción del FODA. El Capítulo 4 presenta el modelo de negocio basado en la metodología Canvas. El Capítulo 5 describe el plan de implementación, y el Capítulo 6 expone las conclusiones finales del trabajo.

## **Capítulo 1: Marco Teórico**

### **Marco Teórico**

En este capítulo se presentan los conceptos fundamentales que sustentan el enfoque teórico del trabajo. En primer lugar, se aborda la diferenciación entre modelo de negocio y plan de negocio, destacando su relevancia en la estructuración y análisis de iniciativas emprendedoras. A continuación, se desarrolla el Modelo Canvas, una herramienta clave para representar de manera integral cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Posteriormente, se exploran los principales enfoques para el análisis del entorno, distinguiendo entre el macroentorno, representado por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y el microentorno, vinculado a la dinámica competitiva de los mercados. En este marco, se profundiza en el uso del modelo de las Cinco Fuerzas de Porter como instrumento para comprender la estructura de un sector.

También se expone el análisis FODA como herramienta estratégica para identificar factores internos y externos que pueden influir en una organización, y se introduce el modelo de competitividad empresarial, con foco en los componentes clave que configuran la ventaja competitiva: el estratega, la estrategia y la gestión.

Finalmente, se incluyen conceptos vinculados a los negocios digitales y a la experiencia de usuario en aplicaciones móviles, dimensiones fundamentales en el diseño de propuestas innovadoras en entornos digitales contemporáneos.

### **Modelo de negocio**

El concepto de modelo de negocio ha cobrado una importancia creciente en el desarrollo de nuevos emprendimientos, ya que permite estructurar de manera estratégica las bases sobre las que se sustenta una empresa. Según Osterwalder y Pigneur (2009), un modelo de negocio describe cómo una organización crea, entrega y captura valor. Este

enfoque integra todos los elementos necesarios para generar una propuesta atractiva para el cliente, asegurando al mismo tiempo la sostenibilidad económica del proyecto.

En la era digital, los modelos de negocio han evolucionado para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado. Anderson (2006) sostiene que los modelos centrados en nichos —como el que se propone en esta investigación— resultan particularmente efectivos en contextos donde la personalización y la diferenciación son claves para atraer al consumidor. Esto es especialmente relevante en sectores como el turismo gastronómico y enoturístico, donde los usuarios valoran las experiencias únicas, auténticas y accesibles.

Además, el modelo de negocio permite visualizar de forma integrada aspectos como los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, los costos operativos, los recursos y las actividades clave. Esta visión holística es indispensable para planificar estratégicamente el desarrollo de una empresa y evaluar su viabilidad antes de su implementación.

### **Plan de negocio**

El plan de negocio complementa al modelo de negocio al ofrecer una hoja de ruta detallada para convertir una idea en una empresa operativa. Se trata de un documento formal que describe los objetivos del proyecto, el análisis de mercado, las estrategias comerciales, los aspectos financieros, y la proyección de resultados a mediano y largo plazo (Hisrich, Peters & Shepherd, 2010). Es una herramienta clave no solo para organizar internamente el proyecto, sino también para comunicar su valor a potenciales inversores, socios o instituciones de apoyo.

Según Lozano Chaguay et al. (2019), muchos emprendimientos fracasan no por la falta de ideas, sino por la ausencia de un plan de negocio estructurado que contemple las variables críticas del entorno y las capacidades internas de la organización. Un plan de negocio efectivo permite identificar anticipadamente los posibles riesgos, establecer

mecanismos de control y definir indicadores para evaluar el desempeño del emprendimiento una vez en marcha.

En el contexto del presente trabajo, el plan de negocio servirá como base para validar la viabilidad comercial de una aplicación móvil destinada a conectar pequeños productores gastronómicos y vitivinícolas con residentes y turistas interesados en experiencias locales accesibles. Esta planificación resulta fundamental para garantizar la sostenibilidad del proyecto y su capacidad de adaptarse a las demandas del mercado regional.

### **Modelo Canvas**

El Modelo Canvas, también conocido como Business Model Canvas, es una herramienta estratégica desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2009) para diseñar, describir, analizar y visualizar modelos de negocio de forma sencilla y estructurada. Su principal objetivo es facilitar la representación integral de cómo una organización genera valor, a través de un esquema visual compuesto por nueve bloques interrelacionados que describen las funciones clave de una empresa.

Los nueve bloques del Modelo Canvas son:

1. Segmentos de clientes: Identifica los distintos grupos de personas o empresas a los que se quiere servir.
2. Propuesta de valor: Describe los productos o servicios que crean valor para un segmento específico de clientes.
3. Canales: Detalla los medios a través de los cuales la empresa se comunica y entrega su propuesta de valor.
4. Relaciones con los clientes: Establece el tipo de vínculo que se generará con cada segmento.

5. Fuentes de ingresos: Define cómo la empresa obtiene ingresos a partir de cada segmento de clientes.

6. Recursos clave: Identifica los activos esenciales para que el modelo funcione.

7. Actividades clave: Detalla las acciones más importantes que debe realizar la empresa.

8. Socios clave: Establece la red de alianzas necesarias para el funcionamiento del modelo.

9. Estructura de costos: Especifica todos los costos en los que se incurre para operar el negocio.

Este modelo es ampliamente utilizado por emprendedores y startups por su capacidad para visualizar rápidamente las fortalezas, debilidades y oportunidades de una idea de negocio, facilitando el diseño iterativo de estrategias. Permite también detectar con claridad las necesidades del mercado y cómo una solución innovadora puede cubrirlas de forma eficiente (Blank & Dorf, 2012).

En el caso del presente proyecto, el Modelo Canvas servirá como base para desarrollar una propuesta de valor centrada en conectar a pequeños productores gastronómicos y enoturísticos de Mendoza con un público interesado en experiencias auténticas y accesibles. Su utilización permitirá clarificar los elementos estratégicos del modelo de negocio, desde los canales digitales que se emplearán (la app), hasta los ingresos esperados y las asociaciones clave con bodegas, restaurantes y productores locales.

Además, este enfoque ofrece flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, lo cual es fundamental en sectores dinámicos como el turismo digital. El lienzo Canvas actúa como una herramienta viva, que puede ser revisada y ajustada a medida que el negocio evoluciona o se profundiza el conocimiento del mercado objetivo.



**Figura N°1:** *Lienzo Canvas*

Fuente: Diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2022.

### **Modelo de Competitividad Empresarial**

El modelo de competitividad empresarial es una herramienta clave para analizar las condiciones bajo las cuales una empresa puede alcanzar y sostener ventajas competitivas en un entorno dinámico y cambiante.

Este modelo no es único ni rígido: está constituido por una combinación de enfoques, perspectivas estratégicas y herramientas de análisis que permiten comprender cómo una organización puede diferenciarse de sus competidores y posicionarse con éxito en el mercado.

### **Análisis del atractivo del sector de negocios**

Analizar el atractivo de un sector de negocios implica comprender las variables del entorno que pueden influir positiva o negativamente en la viabilidad de una idea empresarial. Para este fin, es necesario realizar un diagnóstico desde dos niveles: el macro entorno, que incluye factores externos de orden general, y el microentorno, que comprende elementos más cercanos a la dinámica competitiva del sector específico.

### **Análisis del macroentorno**

El macro entorno comprende las fuerzas externas de carácter general que afectan, directa o indirectamente, a todas las organizaciones, sin importar el sector en el que operen. Estas variables no pueden ser controladas por la empresa, pero deben ser observadas y comprendidas, ya que condicionan el contexto en el cual se desarrollan las actividades empresariales.

El análisis del macroentorno suele abordarse mediante el modelo PESTEL, que organiza las variables en seis categorías principales:

**Políticas y legales:** Incluyen el sistema normativo, políticas públicas, estabilidad institucional, regulaciones laborales, impositivas y comerciales.

**Económicas:** Factores como la inflación, el tipo de cambio, la tasa de interés, el nivel de ingreso de la población, el desempleo y el ciclo económico.

**Socioculturales:** Valores, creencias, estilos de vida, nivel educativo, demografía, comportamiento del consumidor, entre otros.

**Tecnológicas:** Avances en innovación, digitalización, automatización, conectividad, y la velocidad de obsolescencia tecnológica.

**Ecológicas o medioambientales:** Normas ambientales, sostenibilidad, cambio climático, consumo responsable, entre otros.

**Legales:** Normativas específicas del sector, leyes de protección al consumidor, licencias, registros y patentes.

Este análisis permite evaluar el grado de atractivo general de un sector de negocios, teniendo en cuenta las oportunidades y amenazas que surgen de variables externas. se complementa con una interpretación activa a través de una matriz que clasifica cada factor como una gran oportunidad (GO), leve oportunidad (LO), leve amenaza (LA) o gran amenaza (GA). (Bibliografía cátedra Estrategias de Negocios, 2022).

Cada variable se analiza según su influencia sobre el sector: Gran oportunidad (GO): Implica una alta probabilidad de crecimiento o fortalecimiento. Leve oportunidad (LO): Representa una posibilidad moderada de beneficio. Leve amenaza (LA): Denota un riesgo moderado que puede afectar parcialmente. Gran amenaza (GA): Señala un riesgo significativo que podría perjudicar gravemente al sector.

Una vez evaluados todos los factores, se suman los resultados asignando: GO = 5 puntos; LO = 4 puntos; LA = 2 puntos; GA = 1 punto.

El promedio obtenido determina el atractivo del sector según la siguiente escala: Si el puntaje final es 5 el atractivo del sector es alto; si el puntaje final ronda entre 3 y 4 el atractivo del sector es medio y si el puntaje se encuentra entre 1 y 2 el atractivo es bajo.

Este procedimiento proporciona una herramienta visual y sintética que facilita la interpretación estratégica del entorno macroeconómico.

### **Análisis del microentorno**

El microentorno está conformado por los actores y fuerzas más cercanas a la empresa, que inciden directamente en su capacidad de competir en un mercado determinado. A diferencia del macroentorno, las variables del microentorno pueden ser, en cierta medida, influenciadas o gestionadas por la organización.

Uno de los marcos más utilizados para analizar el microentorno es el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), que evalúa la estructura competitiva de un sector en función de los siguientes elementos:

**1. Rivalidad entre competidores existentes:** Hace referencia a la intensidad de la competencia en el sector, influida por el número de competidores, el ritmo de crecimiento del mercado, la diferenciación de productos y la estructura de costos.

**2. Amenaza de nuevos entrantes:** Mide las barreras de entrada al sector, tales como economías de escala, lealtad a la marca, acceso a canales de distribución y requisitos de capital o regulación.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** Evalúa la influencia que los proveedores pueden ejercer sobre los precios, la calidad y los plazos de entrega de insumos críticos para la empresa.

**4. Poder de negociación de los clientes:** Se refiere al grado de influencia que los consumidores tienen sobre las condiciones de venta, precios y calidad del producto o servicio.

**5. Amenaza de productos sustitutos:** Considera la existencia de bienes o servicios alternativos que puedan reemplazar a los ofrecidos por la empresa y captar parte de la demanda.

El análisis del microentorno permite comprender las reglas del juego del sector y anticipar las presiones que pueden limitar la rentabilidad de las empresas. Además, bajo una mirada contextual y subjetivista, estas fuerzas deben interpretarse como construcciones dinámicas, que adquieren sentido en función de la identidad y posicionamiento de cada organización (Bibliografía cátedra Estrategias de Negocios, 2022).

Desde una perspectiva más actual, el análisis del microentorno también puede enriquecerse con la visión subjetivista de la competitividad, que sostiene que las empresas construyen su propia identidad estratégica observando su entorno inmediato, interpretando la realidad competitiva desde su particular modo de ver, y generando diferencias percibidas por los clientes como valiosas.

### **Análisis interno de una organización**

El análisis interno permite evaluar las capacidades, recursos y características propias de una organización, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades estratégicas. Este diagnóstico interno constituye un paso previo a la formulación de estrategias sostenibles, ya que permite reconocer con qué ventajas reales cuenta la organización para competir en el mercado, y qué aspectos deben ser mejorados o transformados.

### **Las actividades de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor, propuesto por Porter (1985), es una herramienta clave para descomponer las actividades de una organización y detectar en qué puntos se genera o se pierde valor para el cliente. La cadena de valor se divide en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio postventa) y actividades de apoyo (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento).

El objetivo de este enfoque es comprender cómo se relacionan entre sí las distintas actividades de la empresa y cómo pueden ser optimizadas para reducir costos o incrementar el valor percibido por el cliente. Al analizar la cadena de valor, se puede detectar dónde se encuentran las verdaderas ventajas competitivas (eficiencia operativa, diferenciación, innovación, etc.) o bien los cuellos de botella que limitan el rendimiento global del sistema.

El análisis detallado de cada eslabón permite establecer estrategias de mejora continua y coordinar eficazmente los procesos internos, para responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas, símbolos y prácticas compartidas por los miembros de una organización. Esta cultura

influye directamente en el comportamiento de las personas y en la forma en que se toman decisiones, se enfrentan los cambios y se construyen relaciones internas y externas (Schein, 2004).

Una cultura organizacional sólida, coherente con los objetivos estratégicos, puede actuar como un recurso intangible clave para el éxito de una empresa. Facilita la coordinación, mejora el clima laboral, promueve el compromiso del personal y refuerza la identidad corporativa. En contextos competitivos, la cultura puede convertirse en una fuente de diferenciación difícil de imitar por los competidores.

Desde la perspectiva estratégica, es importante que la cultura esté alineada con la visión del estratega y con el posicionamiento deseado de la organización en el mercado. Según el enfoque subjetivista (Resumen Estrategias de Negocio), la cultura empresarial no es neutra ni genérica, sino una construcción simbólica propia de cada empresa, que debe ser interpretada y gestionada activamente como parte de su identidad competitiva.

### **Matriz FODA**

La matriz FODA (también conocida como matriz SWOT por sus siglas en inglés: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) es una herramienta de análisis estratégico que permite diagnosticar de manera integrada los factores internos y externos que afectan a una organización. Su objetivo es proporcionar una visión estructurada para identificar ventajas competitivas, anticipar riesgos y formular estrategias coherentes con la realidad del entorno y con las capacidades internas de la empresa.

El análisis FODA se compone de dos dimensiones principales:

Factores internos:

**1. Fortalezas:** atributos positivos, capacidades y recursos con los que cuenta la organización, que le permiten destacarse frente a sus competidores.

**2. Debilidades:** aspectos internos que limitan el rendimiento o dificultan el logro de los objetivos estratégicos.

Factores externos:

**3. Oportunidades:** condiciones del entorno que pueden ser aprovechadas para mejorar el posicionamiento o incrementar la competitividad.

**4. Amenazas:** situaciones o tendencias externas que podrían afectar negativamente a la organización si no se gestionan adecuadamente.

Esta herramienta es ampliamente utilizada debido a su simplicidad, claridad y utilidad para la toma de decisiones estratégicas. Sin embargo, su verdadero valor radica en la interpretación crítica de los factores identificados y en su uso para construir estrategias que se alineen con la realidad del negocio.

Una vez identificados los elementos FODA, la matriz permite cruzar las variables para definir estrategias:

FO (Fortalezas + Oportunidades): estrategias ofensivas, que buscan aprovechar los recursos internos para capitalizar las oportunidades externas.

DO (Debilidades + Oportunidades): estrategias adaptativas, que permiten superar limitaciones internas aprovechando condiciones externas favorables.

FA (Fortalezas + Amenazas): estrategias defensivas, que buscan utilizar las capacidades internas para enfrentar amenazas del entorno.

DA (Debilidades + Amenazas): estrategias de supervivencia o repliegue, que reconocen una situación compleja y exigen acciones correctivas profundas.

Como señala David & David (2017), el análisis FODA no sólo permite evaluar la situación actual de la empresa, sino también visualizar el camino estratégico más adecuado para el futuro. Desde la mirada subjetivista y contextual que propone el modelo de competitividad (Material cátedra Estrategias de Negocio), esta matriz debe ser

comprendida como una herramienta dinámica, dependiente de la percepción del estratega, su interpretación de la realidad y la construcción activa de una visión empresarial única.

### **Niveles de formulación estratégica**

La formulación estratégica consiste en definir el rumbo que una organización adoptará para alcanzar sus objetivos, considerando su entorno, sus capacidades internas y su visión de futuro. Esta formulación puede estructurarse en diferentes niveles, según el alcance y la naturaleza de las decisiones involucradas. Cada nivel responde a distintos aspectos de la gestión empresarial y se complementan entre sí en la construcción de una estrategia integral.



**Figura N°2:** *Niveles de formulación estratégica*

Fuente: Bibliografía Estrategias de Negocios.

### **Estrategia de negocios o competitiva**

La estrategia competitiva se refiere a cómo una unidad de negocio específica compite en su mercado. Porter (1980) identifica tres estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva sostenible:

**1. Liderazgo en costos:** ofrecer productos o servicios a menor precio que los competidores, mediante la eficiencia operativa y el control de costos.

**2. Diferenciación:** proporcionar un valor único y percibido por el cliente, ya sea por calidad, diseño, marca o experiencia.

**3. Enfoque o concentración:** centrar la estrategia en un segmento específico del mercado, atendiendo sus necesidades particulares con mayor precisión que los competidores generalistas.



**Figura N°3:** *Matriz de Estrategia de Negocio según Valor Percibido (Marca/Precio)*

Este nivel de formulación está directamente vinculado al posicionamiento competitivo de la empresa y al modo en que busca destacarse dentro del sector en el que actúa. Las probabilidades de que una empresa venda más que sus competidoras serían cuando lograrse alcanzar –o estar muy próximo– a la relación de igualdad  $V_c = V_e$ .

**Estrategias de posicionamiento**

Las estrategias de posicionamiento tienen como objetivo definir la manera en que una marca, producto o servicio será percibido por su público objetivo. El posicionamiento se construye en la mente del consumidor, por lo que debe ser claro, relevante, diferenciado y coherente con los valores de la organización.

Una estrategia de posicionamiento puede basarse en múltiples factores: atributos del producto, beneficios funcionales o emocionales, precio, uso o aplicación, categoría,

competencia, estilo de vida, entre otros (Kotler & Keller, 2012). La elección del posicionamiento adecuado es clave para atraer al segmento deseado y construir una identidad de marca sólida y reconocible.

### **Estrategias de posicionamiento y participación de mercado**

La posición competitiva de una empresa está estrechamente vinculada a su participación de mercado. Las ventas alcanzadas por una organización no solo reflejan su desempeño comercial, sino que también definen su condición dentro del sector como líder, seguidor o rezagado. En este contexto, también deben considerarse aquellas empresas que, si bien no lideran en términos absolutos de participación, logran un posicionamiento competitivo fuerte dentro de un nicho específico del mercado.

Esta posición no es fortuita, sino resultado de una serie de movimientos estratégicos complementarios a la estrategia de negocios general. Así, mientras que el líder tiende a adoptar una estrategia defensiva para conservar su cuota de mercado, los seguidores desarrollan estrategias ofensivas orientadas a disputar esa posición. Por su parte, los rezagados suelen aplicar estrategias adaptativas para obtener una participación aceptable dentro de sus posibilidades.

De lo anterior se desprende que las principales estrategias vinculadas a la participación de mercado son:

**1. Estrategia de defensa:** implementada por empresas líderes que buscan conservar su posición ante posibles amenazas competitivas. Incluye acciones como mejoras continuas, refuerzo de marca y fidelización.

**2. Estrategia de ataque:** adoptada por empresas que buscan expandirse o escalar posiciones, a través de la diferenciación, innovación o penetración agresiva de mercado.

La elección de una u otra estrategia no solo depende de la posición actual de la empresa, sino también de factores internos y externos. Estos pueden clasificarse en:

Factores incontrolables o externos: oportunidades y amenazas del entorno, tales como cambios tecnológicos, comportamiento del consumidor, políticas económicas, entre otros.

Factores controlables o internos: fortalezas y debilidades propias de la organización, como sus recursos, capacidades, procesos y cultura.

El análisis integral de estos factores, habitualmente abordado mediante herramientas como el FODA y el análisis del entorno, permite definir con mayor precisión el tipo de estrategia de posicionamiento más conveniente para alcanzar y sostener una participación de mercado competitiva.

### **Estrategias de crecimiento**

Las estrategias de crecimiento se enfocan en expandir la participación de la empresa en el mercado, aumentar sus ingresos o diversificar su oferta. Según Ansoff (1957), las principales estrategias de crecimiento son:

**1. Penetración de mercado:** aumentar las ventas de productos existentes en mercados actuales.

**2. Desarrollo de mercado:** introducir productos actuales en nuevos mercados o segmentos.

**3. Desarrollo de productos:** lanzar nuevos productos en mercados actuales.

**4. Diversificación:** incursionar en nuevos productos y nuevos mercados simultáneamente.

Estas estrategias permiten a la organización evolucionar, adaptarse a cambios del entorno o aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

### **Estrategias organizacionales**

Las estrategias organizacionales se refieren a las decisiones relacionadas con la estructura interna de la empresa, su cultura, procesos, sistemas de gestión y mecanismos

de coordinación. Estas estrategias aseguran que la estructura organizativa esté alineada con la estrategia general y con los objetivos de largo plazo.

Incluyen aspectos como el diseño organizacional, el estilo de liderazgo, el modelo de toma de decisiones, la asignación de responsabilidades, la comunicación interna y la gestión del talento humano. Una estrategia organizacional bien definida favorece la eficiencia, la motivación del personal y la implementación efectiva de las decisiones estratégicas.

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura (cualquiera sea la forma) debe seguir al crecimiento del negocio.

La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos: el desarrollo interno, adquisición o absorción y alianzas o fusiones.

### **Estrategias funcionales**

Las estrategias funcionales son aquellas que se desarrollan dentro de las áreas específicas de la empresa (marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos, etc.) y que buscan apoyar la estrategia competitiva general. Están orientadas a optimizar el desempeño de cada función y garantizar la coherencia entre las distintas unidades operativas.

Por ejemplo:

En marketing, puede implicar una estrategia de comunicación digital, precios accesibles o fidelización de clientes.

En producción, la mejora continua de procesos, control de calidad o abastecimiento eficiente.

En finanzas, la asignación inteligente de recursos o el control de costos.

En recursos humanos, la capacitación, retención de talento y desarrollo organizacional.

Cada estrategia funcional debe estar alineada con los objetivos generales de la organización y contribuir de manera específica a su cumplimiento.

### **Negocios digitales**

Los negocios digitales son modelos empresariales que utilizan intensivamente las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para crear, entregar y capturar valor. No se trata únicamente de trasladar procesos físicos al entorno virtual, sino de transformar profundamente la lógica de funcionamiento de las organizaciones mediante plataformas, aplicaciones, automatización, inteligencia de datos, inteligencia artificial y conectividad (Campos Sánchez et al., 2021).

En este tipo de negocios, la propuesta de valor se sustenta en la innovación tecnológica, la velocidad de adaptación al mercado y la personalización de la experiencia del usuario. Estas características permiten a las empresas operar en entornos altamente dinámicos, romper con las barreras geográficas tradicionales y establecer relaciones más ágiles y directas con clientes, proveedores y socios estratégicos. La digitalización ha dado lugar a modelos económicos basados en plataformas como los marketplaces, aplicaciones móviles o servicios on demand, en los que el uso intensivo de datos y la automatización resultan clave para sostener la competitividad.

Uno de los aspectos distintivos de los negocios digitales es su capacidad de escalar rápidamente sin necesidad de una infraestructura física proporcional al crecimiento. Esta escalabilidad se complementa con el efecto red, donde el valor de la plataforma aumenta a medida que más usuarios se incorporan al ecosistema digital. A su vez, la recolección y análisis de datos en tiempo real permite tomar decisiones ágiles, ajustar estrategias y

personalizar la oferta de forma continua. En este contexto, no adoptar tecnologías digitales implica un riesgo de obsolescencia y pérdida de competitividad (Gates, s.f.).

Además, la creación de plataformas digitales para centros de negocio se ha convertido en una estrategia fundamental en el contexto empresarial actual. Estas plataformas no solo revolucionan la forma en que las empresas operan, sino que también transforman la experiencia del cliente, facilitando interacciones más eficientes, personalizadas y satisfactorias. La digitalización de los procesos empresariales ha demostrado ser un motor crucial para la innovación y la competitividad en el mercado actual (Espinoza Alencastro, 2024).

En este marco, la Industria 4.0 representa una evolución tecnológica que fusiona lo físico y lo digital, mediante la integración de tecnologías avanzadas como el Internet de las cosas (IoT), el big data, la inteligencia artificial, la robótica y los sistemas ciberfísicos. Este paradigma busca no solo optimizar procesos, sino también dotar a las organizaciones de una mayor capacidad de adaptación, aprendizaje y eficiencia sistémica. En el contexto de los negocios digitales, la Industria 4.0 implica una transformación estructural que abarca desde la automatización hasta el rediseño organizacional, haciendo indispensable la formación continua del capital humano para responder a los desafíos emergentes (Dominguez, Erazo, García & Romero, 2022).

Complementariamente, el enfoque de Marketing 4.0 propuesto por Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) introduce una mirada centrada en la evolución del marketing en la era digital. Este modelo plantea una transición del marketing tradicional al marketing digital, pero también del marketing digital al marketing más humano. En este contexto, los consumidores hiperconectados tienen mayor control, capacidad de influencia y expectativa de interacción personalizada. Así, los negocios digitales no deben limitarse a optimizar procesos, sino que deben construir relaciones basadas en la confianza, la

participación activa y la conexión emocional. La clave del Marketing 4.0 reside en combinar tecnología con valores humanos, generando marcas relevantes que dialogan con comunidades más que con mercados.

### **Experiencia de usuario en aplicaciones móviles**

La experiencia de usuario en aplicaciones móviles es un componente crítico para el éxito de cualquier producto digital. Se refiere a la percepción y emociones que tiene una persona al interactuar con una aplicación, abarcando aspectos como la facilidad de uso, la funcionalidad, el diseño visual, la accesibilidad, la eficiencia y la satisfacción general del usuario (Dickinson et al., 2014).

Una experiencia positiva aumenta la probabilidad de que el usuario permanezca en la app, repita su uso, la recomiende y, eventualmente, se convierta en cliente fiel. Por el contrario, una mala experiencia puede generar abandono inmediato, desinstalación o una imagen negativa de la marca.

Entre los principios clave del diseño centrado en el usuario se encuentran:

- 1. Interfaz intuitiva y coherente**
- 2. Tiempo de respuesta ágil**
- 3. Navegación simple y fluida**
- 4. Contenido relevante y claro**
- 5. Accesibilidad para diversos dispositivos y perfiles de usuario**

Saura, Palos-Sánchez y Reyes-Menéndez (2017) destacan que, en el ámbito del m-tourism (marketing turístico a través de apps móviles), la experiencia del usuario es aún más relevante, ya que las decisiones suelen tomarse en tiempo real, basadas en la geolocalización, la disponibilidad inmediata de información y la confianza que transmite la interfaz.

Diseñar una experiencia centrada en el usuario implica no solo pensar en lo visual o técnico, sino también en la usabilidad emocional: cómo se siente el usuario durante toda la interacción, desde la descarga hasta la finalización de una reserva o compra.

En conjunto, los conceptos abordados en este capítulo permiten construir el marco teórico necesario para interpretar las dinámicas del turismo digital, el comportamiento del consumidor y la formulación de modelos de negocio adaptados a contextos locales. Esta base conceptual servirá de sustento para el análisis estratégico que se desarrollará en el próximo capítulo, donde se estudiarán las condiciones del entorno que afectan la viabilidad del proyecto EnoMendoza Conecta.

## Capítulo 2: Diagnóstico Estratégico

### Análisis externo

#### Análisis del macroentorno

El éxito de cualquier emprendimiento depende en gran medida del contexto en el que se desarrolla. Para comprender las oportunidades y desafíos que enfrentará "EnoMendoza Conecta", es fundamental analizar tanto el macroentorno, compuesto por factores externos que afectan a la industria en general, como el microentorno, que evalúa la competencia y la estructura del mercado en el que operará la plataforma.

Analizaremos el macroentorno a través del modelo PESTEL, que examina los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Además, analizaremos el nivel de competencia del sector a través de las Cinco Fuerzas de Porter, que evalúa la competitividad del sector y el posicionamiento de la plataforma dentro de este mercado.

El modelo PESTEL, es una herramienta que permite evaluar los factores externos que podrían afectar el desarrollo y la viabilidad de un proyecto. En el caso de "EnoMendoza Conecta", el análisis de factores es clave para comprender el contexto en el que se insertara la plataforma y anticipar posibles oportunidades y amenazas.

Los **factores políticos** están relacionados con las regulaciones y políticas gubernamentales que pueden influir en el sector.

El entorno político juega un papel clave en el desarrollo del enoturismo y la digitalización de servicios en Mendoza. Existen diversas normativas y políticas gubernamentales que regulan la actividad vitivinícola, el turismo y el comercio electrónico, impactando directamente en la viabilidad y operación de "EnoMendoza Conecta".

#### Regulaciones del sector vitivinícola y turístico

La industria vitivinícola y el turismo en Mendoza están sujetos a un marco normativo que establece estándares de calidad, licencias y condiciones para la comercialización de productos y servicios. Algunas normativas relevantes incluyen:

- Ley Nacional de Vino Turista (Ley N.º 20.860): Regula la comercialización de vinos destinados a turistas, promoviendo la certificación y estandarización de calidad a través del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV).
- Guía Metodológica para la Estimación de la Huella de Carbono en Vino: Fomenta prácticas sostenibles en la producción vitivinícola, incentivando la responsabilidad ambiental en la industria.
- Resolución N.º 523/12 – Enoturismo: Establece lineamientos para la gestión turística en bodegas, abarcando aspectos como marketing, calidad del servicio y experiencia del visitante.
- Ley Provincial N.º 8845 – Creación del Ente Mendoza Turismo (EMETUR): Regula la promoción y supervisión del turismo en Mendoza, incluyendo el enoturismo, lo que impacta directamente en la difusión y posicionamiento de la plataforma.
- Resolución N.º 568/07 – Alojamiento Turístico: Define los estándares de calidad para alojamientos turísticos, una variable clave en la oferta complementaria de experiencias enoturísticas.

Impacto en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: El cumplimiento de estas normativas aporta credibilidad a la plataforma y garantiza experiencias de calidad para los usuarios.

Desafío: Algunos pequeños productores pueden no cumplir con los requisitos formales, limitando su participación en la aplicación.

### **Políticas de incentivo a pequeños productores**

El gobierno provincial y nacional implementa programas de financiamiento y capacitación para pequeños emprendimientos vitivinícolas y turísticos. Estos incentivos buscan mejorar la competitividad y fomentar el acceso a tecnología e infraestructura.

Impacto en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: La plataforma podría funcionar como un nexo entre estos programas y los productores, facilitando su digitalización y acceso a nuevos mercados.

Posible estrategia: Se podrían gestionar acuerdos con organismos gubernamentales para ofrecer capacitaciones en comercio digital y marketing enoturístico dentro de la app.

### **Regulaciones sobre comercio electrónico y plataformas digitales**

El comercio digital en Argentina está sujeto a regulaciones específicas que afectan la operación de plataformas como "EnoMendoza Conecta". Entre las principales normativas destacan:

- Ley de Protección de Datos Personales (Ley N.º 25.326): Establece normas sobre el manejo de información de usuarios y protección de datos personales.
- Facturación Electrónica (ARCA): Obliga a todas las transacciones en línea a cumplir con requisitos de facturación digital para garantizar la transparencia fiscal.
- Regulación de Contratos Digitales: El Código Civil y Comercial reconoce la validez de los contratos electrónicos y firmas digitales en Argentina, lo que implica la adecuación legal de los términos y condiciones de la plataforma.

Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta":

Desafío: La plataforma deberá cumplir con éstas regulaciones, lo que puede generar costos adicionales en desarrollo y cumplimiento normativo.

Oportunidad: Cumplir con estos requisitos puede fortalecer la confianza de usuarios y productores, posicionando a la plataforma como una opción segura y profesional.

### **Impacto de la política económica en el consumo interno**

Las medidas económicas implementadas por el gobierno pueden influir en la demanda de experiencias enoturísticas. Algunos factores clave incluyen:

Subsidios al turismo interno: Programas como el PreViaje han incentivado el consumo de servicios turísticos nacionales.

Carga impositiva: Impuestos aplicados al turismo y al comercio digital pueden afectar la rentabilidad y precios de las experiencias ofrecidas en la plataforma.

Regulación de precios: Medidas de control de precios pueden influir en la estructura de costos de los productores y en la capacidad de consumo de los residentes locales.

#### **Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta"**

Desafío: Si aumentan los impuestos o costos de operación, los pequeños productores pueden verse obligados a incrementar precios, afectando la accesibilidad para los mendocinos.

Oportunidad: Si el gobierno implementa incentivos para el turismo interno, la plataforma podría gestionarlos para ofrecer descuentos exclusivos a residentes mendocinos.

El entorno político y regulatorio en Mendoza presenta tanto oportunidades como desafíos para el desarrollo del proyecto. Las normativas del sector vitivinícola y turístico garantizan estándares de calidad, pero pueden representar barreras para pequeños productores. Las políticas de incentivo al emprendimiento y el comercio electrónico

pueden facilitar el crecimiento de la plataforma, aunque requieren una adecuada adaptación legal y fiscal.

El contexto **económico** de Argentina es un elemento clave en la viabilidad y sostenibilidad del proyecto. Factores como la inflación, el poder adquisitivo de los consumidores, el crecimiento del turismo interno y los costos operativos de la plataforma influirán en su éxito y capacidad de expansión.

### **Evolución de la inflación y tipo de cambio**

Argentina transita actualmente un proceso de desaceleración inflacionaria, luego de varios años de aumentos sostenidos de precios. Si bien aún persiste un contexto de inestabilidad económica, las tasas mensuales de inflación han comenzado a bajar (Chequeado, 2025; Reuters, 2025), lo que modifica el diagnóstico tradicional asociado a esta variable.

En cuanto al tipo de cambio, el dólar se mantiene estable, lo que reduce los incentivos cambiarios para el turismo internacional. Esto ha generado una caída en la llegada de visitantes extranjeros a Mendoza y una mayor necesidad de fortalecer el turismo interno y local (La Capital, 2025).

Impacto de la variable en EnoMendoza Conecta:

Desafío: La menor afluencia de turistas internacionales limita un segmento que solía dinamizar el enoturismo.

Oportunidad: La plataforma puede aprovechar el nuevo contexto para consolidarse como un canal accesible y adaptado a los residentes locales y turistas nacionales, ofreciendo experiencias ajustadas a presupuestos reales.

### **Capacidad de gasto del público mendocino**

Uno de los principales objetivos del proyecto es brindar alternativas más accesibles para los residentes de Mendoza, evitando que deban pagar precios diseñados para turistas extranjeros.

**Salarios y poder adquisitivo:** La pérdida del valor real de los salarios puede reducir el gasto en ocio y turismo.

**Tendencias de consumo:** Los consumidores buscan alternativas locales, promociones y opciones que les permitan seguir accediendo a propuestas culturales o gastronómicas a menor costo

**Impacto de la variable en EnoMendoza Conecta:**

**Desafío:** El presupuesto de los mendocinos puede ser limitado para experiencias pagas.

**Oportunidad:** Estrategias de precios diferenciados, descuentos exclusivos y acuerdos con pequeños productores pueden posicionar a la plataforma como una alternativa viable y atractiva para el consumo interno.

### **Cambios en el perfil del turismo interno**

Si bien programas como PreViaje ya no están vigentes (La Nación, 2023), el turismo de cercanía y el consumo de experiencias locales continúan en auge. Mendoza sigue siendo una de las provincias más elegidas para escapadas y actividades de fin de semana, especialmente por turistas nacionales y residentes del interior de la provincia (Mendoza.tur.ar, 2025).

Desde el sector público se promueve el turismo local con medidas como el congelamiento de tarifas en excursiones hasta septiembre de 2025, lo cual incentiva la demanda en el mercado interno.

**Impacto de la variable en EnoMendoza Conecta:**

**Oportunidad:** La plataforma puede consolidarse como una herramienta útil para planificar y contratar experiencias auténticas sin necesidad de grandes desplazamientos ni gastos excesivos.

**Desafío:** La falta de incentivos nacionales directos obliga al proyecto a generar propuestas competitivas por sus propios medios, basadas en valor diferencial y alianzas locales.

### **Costo de desarrollo y sostenibilidad operativa**

El contexto económico afecta también el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital. Los costos asociados al desarrollo tecnológico, infraestructura digital, marketing y soporte al usuario pueden ser elevados en el corto plazo.

**Desarrollo tecnológico:** Creación de la aplicación y sitio web, mantenimiento y actualizaciones.

**Infraestructura digital:** Servidores, almacenamiento en la nube, seguridad de datos.

**Marketing y adquisición de usuarios:** Publicidad, posicionamiento en buscadores, redes sociales.

**Soporte al usuario y atención a proveedores:** Atención a clientes y bodegas para garantizar una experiencia fluida.

**Impacto de la variable en EnoMendoza Conecta:**

**Desafío:** La inversión inicial y los gastos operativos deben ser cuidadosamente gestionados para evitar desbalances financieros.

**Oportunidad:** Es posible acceder a convocatorias, subsidios y alianzas con actores del turismo local para compartir costos y potenciar el alcance de la propuesta.

El entorno económico actual presenta una serie de desafíos estructurales, como la pérdida de poder adquisitivo y la necesidad de optimizar los costos de operación. Sin

embargo, también ofrece oportunidades estratégicas claras: el crecimiento del turismo local, la estabilidad relativa del dólar y la baja inflación abren espacio para propuestas adaptadas al mercado interno.

Para ser sostenible, *EnoMendoza Conecta* deberá centrar su estrategia en la eficiencia operativa, la diferenciación por cercanía y personalización, y la construcción de redes con productores y consumidores locales. El proyecto tiene la oportunidad de ocupar un nicho poco explorado, alineado con las nuevas condiciones del consumo turístico en Mendoza.

Los **factores sociales** desempeñan un papel crucial en la aceptación y éxito. El comportamiento del consumidor, las tendencias digitales y la cultura enoturística en Mendoza influyen directamente en la demanda de la plataforma.

### **Interés del consumidor en experiencias auténticas**

Existe una tendencia creciente en el turismo hacia experiencias personalizadas, inmersivas y locales. Los turistas y residentes buscan actividades que les permitan conectar con la cultura y tradiciones de cada destino.

Crecimiento del turismo experiencial: Los consumidores prefieren experiencias que vayan más allá de una simple visita, como catas dirigidas por enólogos, talleres de maridaje, recorridos personalizados en bodegas, productos hechos con pasión e historia.

Interés por lo artesanal y exclusivo: Hay una demanda creciente por vinos de producción limitada, experiencias con acceso a bodegas boutique y encuentros con sommeliers o enólogos apasionados por su oficio.

Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: La plataforma puede diferenciarse destacando experiencias exclusivas y personalizadas con pequeños productores, alineándose con la tendencia de consumo de experiencias auténticas.

Desafío: Es necesario educar a los productores sobre la importancia de ofrecer experiencias diferenciadas para captar la atención del público.

### **Cambio en los hábitos de consumo digital**

El uso de plataformas digitales para la planificación y reserva de experiencias ha aumentado considerablemente en los últimos años.

Crecimiento del e-commerce en turismo: Cada vez más personas utilizan aplicaciones y sitios web para reservar actividades y comparar precios.

Digitalización del enoturismo: Algunas bodegas han comenzado a ofrecer reservas en línea, pero muchas aún dependen de canales tradicionales o redes sociales sin una gestión eficiente.

Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: La digitalización del turismo favorece la adopción de la plataforma, ofreciendo una solución práctica para consumidores y productores.

Desafío: La implementación de tecnología en pequeños emprendimientos puede requerir capacitación y adaptación gradual.

### **Fomento del consumo local**

Después de la pandemia, se han fortalecido iniciativas que promueven el apoyo a productores locales y la valorización de productos regionales.

Mayor conciencia sobre el impacto del consumo local: Muchos consumidores priorizan experiencias que beneficien directamente a pequeños productores y negocios independientes.

Apoyo de organismos gubernamentales y privados: Existen programas de promoción que incentivan la compra y consumo de productos locales, lo que puede favorecer la visibilidad de la plataforma.

Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: La plataforma se alinea con esta tendencia al conectar directamente a consumidores con productores locales, promoviendo el desarrollo de la economía regional.

Desafío: Es necesario reforzar la comunicación sobre los beneficios del consumo local para fortalecer la lealtad de los usuarios hacia la plataforma.

### **Diferencia de precios entre turismo local y extranjero**

En Mendoza, muchas experiencias enoturísticas están diseñadas para turistas nacionales e internacionales con precios elevados, lo que limita el acceso de los residentes mendocinos.

Segmentación de precios: Los precios en bodegas y experiencias suelen estar alineados con el poder adquisitivo del turismo extranjero, dejando de lado al consumidor local.

Demanda insatisfecha: Existe un nicho de mercado de mendocinos interesados en el enoturismo que buscan opciones más accesibles sin sacrificar calidad.

Impacto de la variable en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: La plataforma puede ofrecer alternativas con precios diferenciados y accesibles para los residentes locales, atendiendo una necesidad insatisfecha.

Desafío: Es clave trabajar con los productores para establecer estrategias de precios que sean competitivas y atractivas para ambos segmentos.

Los factores sociales presentan grandes oportunidades para el desarrollo del proyecto. La creciente preferencia por experiencias auténticas, el avance de la digitalización en el turismo y el fomento del consumo local favorecen la adopción de la plataforma. Además, el proyecto responde a una necesidad insatisfecha en Mendoza, ofreciendo opciones más accesibles para los residentes locales en un mercado donde predominan precios orientados al turismo internacional.

Para aprovechar estas oportunidades, la plataforma debe centrarse en estrategias de comunicación efectivas, educación a los productores sobre la digitalización y la diferenciación de precios para atraer tanto a mendocinos como a turistas.

El avance **tecnológico** ha transformado el turismo y la comercialización de experiencias enoturísticas. El proyecto se inserta en un contexto donde el uso de plataformas digitales es cada vez más frecuente para la reserva y gestión de actividades, lo que representa una gran oportunidad para su adopción.

### **Digitalización del turismo y crecimiento del E-commerce de experiencias**

El aumento en el uso de plataformas digitales para la comercialización de experiencias turísticas refleja un cambio en los hábitos de consumo. La facilidad de acceso, comparación de precios y reservas inmediatas ha impulsado el crecimiento de aplicaciones y sitios web especializados. En este contexto, el proyecto puede posicionarse como una herramienta eficiente para conectar a consumidores con productores locales.

Impacto en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: Aprovechar la tendencia de digitalización para ofrecer una plataforma intuitiva y accesible.

Desafío: La competencia con otras soluciones digitales exige una propuesta de valor diferenciada.

### **Desafíos tecnológicos para pequeños productores**

Si bien los consumidores están cada vez más familiarizados con plataformas digitales, no todos los pequeños productores cuentan con los conocimientos o recursos para integrarse en estos sistemas. Esto podría generar barreras de adopción en algunos casos.

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: Capacitar a los productores para facilitar su transición digital y aumentar la oferta en la plataforma.

Desafío: Desarrollar una interfaz amigable que minimice la complejidad en la gestión de reservas y pagos.

### **Seguridad y protección de datos**

El cumplimiento de normativas sobre privacidad y transacciones electrónicas es fundamental para garantizar la confianza de los usuarios. El proyecto deberá implementar medidas de seguridad que protejan la información y aseguren una experiencia segura.

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: Generar confianza y credibilidad a través de un sistema seguro y transparente.

Desafío: La inversión en infraestructura tecnológica para garantizar la protección de datos.

### **Innovación y tendencias tecnológicas en el turismo**

El sector turístico está adoptando nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, el análisis de datos y la personalización de experiencias. Si bien no es un requisito inmediato para la plataforma, incorporar estas herramientas en el futuro podría mejorar la propuesta de valor y la competitividad de "EnoMendoza Conecta".

Impacto en "EnoMendoza Conecta":

Oportunidad: Explorar nuevas tecnologías para mejorar la experiencia del usuario.

Desafío: La implementación de innovaciones requiere inversión y una estrategia de desarrollo progresiva.

El avance tecnológico favorece la implementación y adopción de "EnoMendoza Conecta", pero también plantea desafíos en términos de accesibilidad para pequeños productores, seguridad de datos y diferenciación en un mercado digital competitivo. La

clave estará en desarrollar una plataforma intuitiva, segura y alineada con las tendencias del sector, asegurando su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

En cuanto el **factor ecológico**, las prácticas ecológicas y la demanda por experiencias responsables son factores clave que pueden influir en la adopción y éxito.

### **Enfoque en prácticas sustentables dentro del enoturismo**

La industria vitivinícola en Mendoza ha comenzado a incorporar iniciativas de sustentabilidad que buscan reducir la huella ambiental y mejorar la eficiencia en el uso de recursos. Algunas bodegas han implementado certificaciones ecológicas, producción orgánica y estrategias de gestión sostenible del agua y la energía.

#### **Impacto en "EnoMendoza Conecta"**

**Oportunidad:** La plataforma puede destacar experiencias enoturísticas sustentables y conectar a consumidores que valoran este enfoque con productores comprometidos con el ambiente.

**Desafío:** No todas las bodegas cuentan con certificaciones o prácticas ecológicas avanzadas, lo que podría limitar la oferta inicial en la plataforma.

### **Regulaciones ambientales y compromiso con la sustentabilidad**

Las normativas locales y nacionales promueven la sustentabilidad en el sector vitivinícola, estableciendo estándares para la producción y comercialización de vinos ecológicos. Además, el turismo sustentable ha sido incentivado a través de certificaciones y programas de promoción.

#### **Impacto en "EnoMendoza Conecta"**

**Oportunidad:** Alinearse con las regulaciones ambientales puede fortalecer la imagen de la plataforma y abrir oportunidades de colaboración con programas de turismo sostenible.

Desafío: Es necesario verificar que los productores cumplan con ciertos criterios de sustentabilidad para evitar prácticas que no se ajusten a la demanda de turismo ecológico.

### **Cambio en la demanda del consumidor hacia el turismo responsable**

El interés de los consumidores por experiencias ecológicas y responsables ha crecido en los últimos años. Las personas buscan opciones que minimicen el impacto ambiental y contribuyan a la conservación de los recursos naturales.

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: Diferenciar la plataforma promoviendo experiencias con prácticas sustentables y educando a los consumidores sobre su impacto positivo.

Desafío: Implementar estrategias para incentivar a más productores a adoptar enfoques ecológicos y comunicarlos de manera efectiva.

El creciente enfoque en la sustentabilidad dentro del enoturismo representa una oportunidad estratégica para el proyecto. La plataforma puede posicionarse como un canal que promueve experiencias responsables y facilita la conexión entre consumidores interesados en el turismo ecológico y productores comprometidos con el ambiente. Sin embargo, la adopción de estas prácticas aún no es uniforme en el sector, por lo que será clave incentivar la transición hacia un enoturismo más sostenible a través de visibilidad, incentivos y educación.

Por último, analizaremos el **marco legal**. Es un elemento fundamental, ya que regula la comercialización de servicios turísticos, la habilitación de experiencias en bodegas y emprendimientos enológicos, así como la seguridad y transparencia de las transacciones digitales.

### **Regulaciones sobre comercialización de servicios turísticos**

El turismo en Argentina está regulado por normativas que establecen requisitos para la venta de servicios y experiencias, garantizando la calidad y seguridad de la oferta.

Entre las normativas clave se encuentran:

- Ley Nacional de Turismo (Ley N.º 25.997): Regula la actividad turística en el país, estableciendo lineamientos para la comercialización y prestación de servicios turísticos.
- Registro Nacional de Prestadores Turísticos: Algunos servicios turísticos deben estar inscritos en registros oficiales, dependiendo de su alcance y tipo de actividad.
- Regulaciones provinciales: Mendoza cuenta con normativas específicas para la promoción y regulación del turismo, a través del Ente Mendoza Turismo (EMETUR).

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: Cumplir con estas regulaciones fortalecerá la confianza en la plataforma y garantizará una oferta de calidad.

Desafío: Algunas experiencias podrían requerir licencias o registros específicos, lo que puede representar una barrera para pequeños productores sin habilitación formal.

### **Licencias para experiencias en bodegas y emprendimientos enológicos**

Para operar experiencias enoturísticas, las bodegas y emprendimientos enológicos deben cumplir con normativas locales que regulan la recepción de visitantes, la venta de productos y la seguridad de las actividades.

- Habilitaciones municipales y provinciales: Dependiendo de la actividad (degustaciones, recorridos guiados, eventos), pueden ser necesarias licencias específicas.

- Normas de seguridad e higiene: Se exige el cumplimiento de estándares de seguridad en instalaciones y manipulación de alimentos y bebidas.

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: La plataforma puede servir como un canal para ayudar a pequeños productores a formalizar sus experiencias y acceder a mercados más amplios.

Desafío: La diversidad de regulaciones puede dificultar la incorporación de ciertos productores que aún no cumplen con todos los requisitos legales.

### **Regulaciones sobre comercio electrónico y protección al consumidor**

La operación de una plataforma digital implica el cumplimiento de leyes relacionadas con la protección del consumidor, la seguridad de datos y las transacciones en línea.

- Ley de Defensa del Consumidor (Ley N.º 24.240): Protege los derechos de los usuarios en la compra de servicios, asegurando claridad en la oferta y reembolsos en caso de incumplimiento.
- Ley de Protección de Datos Personales (Ley N.º 25.326): Regula el tratamiento de información personal de los usuarios.
- Normativas fiscales: La plataforma deberá cumplir con la facturación electrónica y regulaciones impositivas establecidas por la ARCA.

Impacto en "EnoMendoza Conecta"

Oportunidad: Garantizar la protección de los datos y la seguridad de las transacciones puede mejorar la confianza de los usuarios en la plataforma.

Desafío: Cumplir con todas las regulaciones puede implicar costos adicionales y procesos administrativos que deben ser gestionados correctamente.

El marco legal en Mendoza y Argentina presenta tanto oportunidades como desafíos para el desarrollo de "EnoMendoza Conecta". Cumplir con las normativas

garantizará la confianza y legitimidad de la plataforma, aunque también podría representar barreras de entrada para pequeños productores que aún no cuentan con las licencias necesarias. Para mitigar este desafío, la plataforma podría incluir recursos o asesoramiento para ayudar a los emprendedores a regularizar su actividad y así ampliar la oferta de experiencias enoturísticas disponibles.

### Aplicación de la matriz de atractivo del sector macroeconómico

Analizando lo visto anteriormente de forma visual en la matriz del atractivo del sector (macro entorno) nos da el siguiente resultado:

Referencias: GA: Gran amenaza, LA: Leve amenaza, LO: Leve oportunidad, GO: Gran oportunidad

Atractivo del sector: ● Atractivo Bajo (1-2) ● Atractivo Medio (3-4) ● Atractivo Alto (5)

Variable	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	Valor
<b>Político</b>					
1. Regulaciones del sector vitivinícola y turístico			x		4
2. Políticas de incentivo a pequeños productores				x	5
3. Regulaciones sobre comercio electrónico y plataformas digitales			x		4
4. Impacto de la política económica en el consumo interno		x			2
Subtotal					3,75

**Económico**

1. Evolución de la inflación y tipo de cambio			x		4
2. Capacidad de gasto del mendocino			x		4
3. Cambios en el turismo interno				x	5
4. Costo de desarrollo y sostenibilidad operativa		x			2
Subtotal					3,75

**Social**

1. Tendencia hacia el consumo de experiencias locales y auténticas				x	5
2. Cambios generacionales en hábitos de consumo				x	5
3. Sensibilidad al precio de los consumidores			x		4
4. Conciencia creciente sobre sostenibilidad y apoyo a productores locales				x	5
Subtotal					4,75

**Tecnológico**

1. Nivel de penetración de smartphones y acceso a Internet				x	5
2. Aceleración de la digitalización en servicios turísticos				x	5
3. Costos tecnológicos de desarrollo y mantenimiento	x				1
4. Avances en tecnologías de geolocalización y marketing digital				x	5
Subtotal					4

**Ambiental**

1. Conciencia ambiental creciente en consumidores				x	5
2. Normativas ambientales aplicables al sector turístico y gastronómico			x		4
3. Demanda de experiencias de turismo sostenible				x	5
4. Impacto del cambio climático en la actividad vitivinícola		x			2
Subtotal					4

Legal					
1. Normativas de protección de datos personales			x		4
2. Regulación del comercio electrónico		x			2
3. Regulación turística provincial y nacional		x			2
4. Obligaciones fiscales para pequeños productores y emprendedores digitales	x				1
Subtotal					2,25
<b>TOTAL</b>	<b>4,5</b>				

El análisis del macroentorno a través de la matriz de atractivo del sector permitió identificar las principales oportunidades y amenazas que afectan la viabilidad del proyecto Enomendoza Conecta. Tras evaluar 24 variables distribuidas entre los factores político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, se obtuvo un **promedio final de 4,5 puntos**, lo que ubica al sector en un **nivel de atractivo alto**.

Este resultado refleja un contexto favorable, en el que destacan oportunidades vinculadas al crecimiento del turismo interno, la valorización de experiencias locales y la digitalización del sector turístico. Si bien persisten algunas amenazas moderadas —como los desafíos regulatorios y fiscales—, el entorno general resulta propicio para el desarrollo de la plataforma, siempre que se implementen estrategias adaptativas que mitiguen riesgos, fortalezcan alianzas locales y potencien las ventajas competitivas del proyecto.

## Análisis del microentorno



**Figura N°4:** *Las cinco fuerzas de Porter*

Fuente: Bibliografía Estrategias de Negocios.

## Cientes

El poder de negociación de los clientes hace referencia a la **capacidad que tienen los consumidores para influir en las condiciones de venta**, como precios, calidad del servicio, tiempos de respuesta o personalización de la oferta. Cuanto mayor sea su poder, más presionan a las empresas para reducir márgenes de ganancia o mejorar su propuesta de valor. Esta fuerza cobra especial importancia en sectores con alta competencia, baja diferenciación de productos o fácil acceso a alternativas sustitutas.

El poder de los clientes depende de factores como:

**Concentración de la demanda:** cuando hay pocos clientes que representan un gran volumen de ventas, su poder aumenta.

**Información disponible:** cuanto más informados estén los clientes sobre precios, calidad y proveedores alternativos, mayor será su capacidad de presión.

**Sensibilidad al precio:** los consumidores más sensibles al precio tienden a buscar ofertas más económicas, lo que reduce la posibilidad de mantener márgenes altos.

**Capacidad de cambio:** si cambiar de proveedor no implica costos o fricciones para el cliente, su poder de negociación se incrementa.

**Nivel de diferenciación percibida:** si los clientes perciben que todas las alternativas ofrecen lo mismo, tienen más herramientas para exigir condiciones favorables.

En el caso de EnoMendoza Conecta, el poder de los clientes debe ser analizado considerando dos públicos bien diferenciados:

**Residentes locales mendocinos:** Son consumidores que buscan acceder a experiencias enoturísticas sin pagar precios pensados para turistas internacionales. Se caracterizan por su alta sensibilidad al precio y, en muchos casos, por un conocimiento previo del territorio, lo que les otorga un mayor poder de decisión y comparación. Además, si no perciben valor diferencial, pueden optar por el consumo informal o directo con productores conocidos.

**Turistas de cercanía (nacionales):** Representan un público ocasional, interesado en propuestas auténticas y accesibles. Tienen menor poder de negociación que el residente habitual, pero también buscan precios coherentes con su presupuesto y experiencias simples, pero de calidad.

Desde la lógica del modelo, el poder de negociación de los clientes en este segmento es moderado a alto, ya que:

- Existen pocas barreras para cambiar de plataforma o contratar servicios informales.
- Los clientes tienen acceso a información digital sobre precios, bodegas y experiencias.
- La propuesta de valor debe estar alineada con una **relación precio-calidad adecuada** para este nicho sensible.

No obstante, EnoMendoza Conecta puede reducir esa presión si logra:

- Generar **fidelización** con experiencias satisfactorias y auténticas.
- Ofrecer **personalización** como factor diferencial frente a competidores.
- Construir una **marca cercana y confiable**, que brinde seguridad en el proceso de compra y reservas.

### Competencia en el mercado

Hoy existen varias plataformas y aplicaciones que ofrecen **reservas de experiencias enoturísticas** en Mendoza, entre ellas:

#### Wineobs



Es una plataforma digital especializada en reservas online de experiencias enoturísticas en Mendoza, como visitas a bodegas, degustaciones y eventos vinculados al mundo del vino. Su modelo de negocio se centra en conectar a los usuarios con una amplia gama de bodegas reconocidas, ofreciendo la posibilidad de planificar y adquirir sus experiencias de manera anticipada y segura a través de su sitio web.

Dentro de su estructura, Wineobs incluye una sección denominada "ArgentoBS", destinada a ofrecer experiencias más accesibles en términos económicos, orientadas al público local y nacional. Sin embargo, su catálogo principal continúa compuesto por propuestas tradicionales en bodegas medianas y grandes, orientadas principalmente a turistas internacionales o visitantes de alto poder adquisitivo.

Similitudes entre Wineobs y EnoMendoza Conecta:

- Ambas plataformas facilitan la digitalización del acceso a experiencias enoturísticas.

- Permiten al usuario planificar y reservar actividades en bodegas de forma anticipada.
- Actúan como intermediarios en la conexión entre el consumidor final y el prestador del servicio enoturístico.

Diferencias estratégicas clave:

- Tipo de oferta: Wineobs promociona visitas tradicionales en bodegas reconocidas, mientras que EnoMendoza Conecta se enfoca en experiencias auténticas junto a pequeños productores locales.
- Flexibilidad: Las ofertas de Wineobs, incluso dentro de ArgentoBS, mantienen estructuras estandarizadas, sin posibilidades de personalización significativa. EnoMendoza Conecta, en cambio, prioriza la adaptabilidad de las experiencias.
- Tipo de productor: Wineobs trabaja con bodegas medianas y grandes consolidadas; EnoMendoza Conecta promueve la visibilidad de pequeños emprendimientos familiares.
- Segmento de mercado: Wineobs apunta principalmente a turistas internacionales de gama media-alta; EnoMendoza Conecta se dirige a residentes mendocinos y turistas de cercanía, priorizando la accesibilidad económica.
- Rol en la experiencia: Wineobs se limita a actuar como un intermediario de reservas. EnoMendoza Conecta propone un rol activo en la creación y personalización de experiencias de contacto directo con los productores.

En síntesis, si bien Wineobs representa una competencia importante por su presencia en el mercado de reservas de enoturismo digital, la propuesta de EnoMendoza

Conecta logra diferenciarse claramente al centrarse en la autenticidad, la flexibilidad y la democratización del acceso al enoturismo local.

### Winepass



Winepass es una plataforma digital que permite a los usuarios adquirir entradas electrónicas para experiencias enoturísticas en bodegas de Mendoza, mediante el uso de códigos QR. Su modelo de negocio se orienta a simplificar el proceso de reserva y acceso, brindando a los usuarios la posibilidad de gestionar sus visitas de manera anticipada y segura a través de un sistema online ágil.

La propuesta de Winepass se centra en la venta de entradas estandarizadas que incluyen una copa de vino o una actividad básica determinada en cada bodega participante. La estructura de la plataforma se limita exclusivamente a la venta de accesos: no organiza tours, no gestiona traslados ni ofrece servicios turísticos complementarios. La contratación se realiza directamente con la bodega seleccionada, bajo las condiciones específicas establecidas para cada experiencia.

Respecto a la flexibilidad operativa, Winepass establece que las reservas pueden ser modificadas con al menos tres días hábiles de anticipación a la fecha de la actividad. Sin embargo, pasada esta ventana de tiempo, las modificaciones no son admitidas, lo que exige a los usuarios un alto nivel de planificación previa.

Similitudes entre Winepass y EnoMendoza Conecta:

- Ambas plataformas buscan **digitalizar el acceso a experiencias enoturísticas** en Mendoza.
- Ofrecen **comodidad y eficiencia** en el proceso de reserva y compra anticipada.
- Facilitan la **conexión directa entre los consumidores y las bodegas**.

Diferencias estratégicas clave:

- Tipo de oferta: Mientras que Winepass comercializa entradas estandarizadas que incluyen actividades básicas, EnoMendoza Conecta propone **experiencias personalizadas** diseñadas en conjunto con pequeños productores.
- Flexibilidad: Aunque Winepass permite modificaciones con tres días hábiles de anticipación, su estructura sigue siendo menos adaptable que la propuesta de EnoMendoza Conecta, que proyecta ofrecer **mayor flexibilidad y customización** en la reserva y diseño de experiencias.
- Tipo de productor: Winepass trabaja principalmente con bodegas medianas y grandes ya consolidadas en el mercado turístico. En cambio, EnoMendoza Conecta se enfoca en **pequeños productores**, promoviendo su visibilidad y facilitando su acceso a nuevos públicos.
- Segmento de mercado: Winepass apunta a turistas nacionales e internacionales de nivel medio y alto, mientras que EnoMendoza Conecta se orienta principalmente a **residentes mendocinos y turistas de cercanía**, priorizando precios accesibles.
- Rol en la experiencia: Winepass actúa como intermediario técnico en la adquisición de entradas, mientras que EnoMendoza Conecta propone un **rol activo en la curaduría de experiencias únicas**, fomentando un contacto más humano y cultural entre productores y consumidores.

En síntesis, aunque Winepass representa un competidor importante en términos de digitalización de accesos y visibilidad de experiencias turísticas, la propuesta diferenciadora de EnoMendoza Conecta reside en su enfoque en la personalización, la inclusión de pequeños productores y el fortalecimiento del turismo local accesible en Mendoza.

### **Civitatis Mendoza**



Civitatis es una plataforma internacional de reservas de actividades turísticas, excursiones, visitas guiadas y tours privados en múltiples destinos, incluida la provincia de Mendoza. Su modelo de negocio se centra en ofrecer a los viajeros la posibilidad de contratar experiencias organizadas de forma anticipada, mediante una plataforma online de fácil acceso y con servicio disponible en español.

Dentro de su oferta para Mendoza, Civitatis propone una variedad de actividades, entre las que se destacan las visitas a bodegas y degustaciones, tours de vino combinados con paseos naturales, como excursiones al Aconcagua, city tours por la ciudad de Mendoza y excursiones gastronómicas o de aventura. Estas actividades son organizadas y operadas principalmente por agencias locales asociadas, bajo el formato de paquetes turísticos estandarizados que incluyen traslados, visitas y degustaciones.

La plataforma actúa como intermediario comercial, permitiendo a los usuarios realizar reservas online de manera anticipada, pero delegando la ejecución de los servicios en operadores turísticos locales.

Similitudes entre Civitatis y EnoMendoza Conecta:

- Ambas plataformas ofrecen experiencias relacionadas con el enoturismo en Mendoza.
- Permiten la reserva anticipada online de actividades turísticas.
- Brindan a los usuarios la comodidad de planificar sus experiencias a través de un entorno digital intuitivo.

Diferencias estratégicas clave:

- Tipo de oferta: Civitatis comercializa paquetes turísticos completos y estandarizados, mientras que EnoMendoza Conecta propone experiencias personalizadas centradas en pequeños productores y ofertas flexibles.
- Tipo de operador: Civitatis trabaja mayoritariamente con agencias locales tradicionales, mientras que EnoMendoza Conecta busca conectar directamente a los usuarios con emprendedores y pequeños productores.
- Público objetivo: Civitatis orienta su propuesta a turistas nacionales e internacionales interesados en actividades tradicionales. EnoMendoza Conecta enfoca su propuesta en residentes mendocinos y turistas de cercanía, interesados en experiencias auténticas y accesibles.
- Rol de la plataforma: En Civitatis, la plataforma intermedia entre el usuario y una agencia organizadora, mientras que EnoMendoza Conecta busca reducir la intermediación y fortalecer el vínculo directo entre visitantes y productores locales.
- Nivel de personalización: Civitatis ofrece actividades con itinerarios predeterminados y baja adaptabilidad, mientras que EnoMendoza Conecta plantea experiencias ajustables de acuerdo a las preferencias y necesidades específicas del cliente.

En síntesis, si bien Civitatis representa un competidor relevante por su alcance internacional y su amplio catálogo de actividades, su enfoque tradicional y generalista deja espacio para la diferenciación. La propuesta de EnoMendoza Conecta se posiciona como una alternativa innovadora, ofreciendo **experiencias auténticas, flexibles y accesibles**, enfocadas en el fortalecimiento del turismo local y en la promoción activa de **pequeños productores**.

### **Mendoza Tours**



Mendoza Tours es una empresa de turismo receptivo que ofrece servicios de excursiones, traslados, visitas guiadas y tours enológicos en la provincia de Mendoza. Su propuesta de valor se centra en facilitar la contratación de paquetes turísticos organizados, combinando servicios de transporte, guías profesionales y visitas programadas a bodegas, atractivos naturales y ciudades de la región.

En el ámbito del enoturismo, Mendoza Tours comercializa paquetes que incluyen visitas a bodegas de trayectoria ubicadas en zonas emblemáticas como Luján de Cuyo, Valle de Uco y Maipú, degustaciones en bodegas tradicionales y tours combinados con almuerzos, traslados y servicios de guía. Su modelo operativo se basa en paquetes cerrados, con itinerarios predefinidos, enfocados mayormente en un público turístico que prioriza la comodidad y la organización previa al recorrer Mendoza.

Similitudes entre Mendoza Tours y EnoMendoza Conecta:

- Ambas propuestas **promueven el acceso a experiencias enoturísticas** en la provincia.
- Facilitan la **contratación anticipada de actividades** mediante plataformas digitales o canales online.
- Buscan **acercar la cultura del vino mendocino al consumidor** a través de diversas modalidades de visita.

Diferencias estratégicas clave:

- Tipo de oferta: Mendoza Tours ofrece tours organizados tradicionales con estructura rígida, mientras que EnoMendoza Conecta se orienta a **experiencias personalizadas**, diseñadas junto a pequeños productores y adaptables a la demanda de cada cliente.

- Flexibilidad: Mendoza Tours trabaja con itinerarios fijos y horarios estructurados, limitando la posibilidad de ajuste. EnoMendoza Conecta proyecta ofrecer **flexibilidad en horarios, contenidos y tipos de experiencias**.
- Tipo de productor: Mendoza Tours organiza visitas principalmente a bodegas medianas o grandes consolidadas en el circuito turístico tradicional. EnoMendoza Conecta apuesta a **emprendedores y pequeños productores** que actualmente tienen baja visibilidad en el mercado.
- Público objetivo: Mendoza Tours orienta su servicio a turistas nacionales e internacionales que buscan soluciones logísticas integrales (traslados + tours + guía). EnoMendoza Conecta se dirige principalmente a **residentes locales y turistas de cercanía** que valoran experiencias auténticas y accesibles.
- Rol de la plataforma: Mendoza Tours actúa como agencia organizadora de servicios turísticos, mientras que EnoMendoza Conecta propone actuar como **facilitador de vínculos directos** entre productores locales y consumidores.

En síntesis, Mendoza Tours representa una oferta competitiva en el ámbito de tours tradicionales de enoturismo organizado en Mendoza. Sin embargo, su enfoque estructurado y generalista deja espacio para la diferenciación. La propuesta de EnoMendoza Conecta busca posicionarse como una alternativa innovadora, apostando a la **personalización de experiencias**, la **inclusión de pequeños productores** y el **fortalecimiento del turismo local consciente y accesible**.

### Mendoza Road Trip



Mendoza Road Trip es una empresa de servicios turísticos que ofrece circuitos autoguiados y experiencias personalizadas para recorrer Mendoza en vehículo particular o alquilado. Su propuesta de valor se basa en brindar al viajero independencia y flexibilidad para diseñar sus propios recorridos turísticos, apoyándose en itinerarios sugeridos, mapas interactivos, recomendaciones de bodegas, actividades y sitios naturales.

A diferencia de las agencias tradicionales, Mendoza Road Trip no organiza tours grupales ni provee transporte directo: su modelo se enfoca en facilitar la información, la planificación y la coordinación de recorridos autogestionados. Dentro del ámbito enoturístico, su oferta incluye rutas sugeridas por zonas vitivinícolas como Luján de Cuyo, Maipú y Valle de Uco, recomendaciones de bodegas abiertas a visitas particulares y asistencia remota para la organización de actividades.

Similitudes entre Mendoza Road Trip y EnoMendoza Conecta:

- Ambas propuestas promueven experiencias turísticas independientes y flexibles.
- Facilitan la planificación anticipada de actividades a través de plataformas digitales.
- Buscan conectar a los visitantes con el entorno vitivinícola local, más allá de los circuitos turísticos tradicionales masivos.

Diferencias estratégicas clave:

- Tipo de oferta: Mendoza Road Trip actúa como asesor y facilitador de circuitos autoguiados, mientras que EnoMendoza Conecta busca intermediar activamente en la reserva y construcción de experiencias personalizadas, conectando directamente a los usuarios con pequeños productores locales.

- Nivel de intermediación: Mendoza Road Trip proporciona información y asistencia remota, pero la reserva de experiencias suele ser gestionada por el propio usuario. En cambio, EnoMendoza Conecta proyecta gestionar directamente las reservas a través de la app, facilitando una experiencia integral.
- Tipo de productor: Mendoza Road Trip orienta su propuesta a bodegas abiertas al público general, mientras que EnoMendoza Conecta pone el foco en pequeños productores y experiencias menos accesibles en el mercado habitual.
- Público objetivo: Mendoza Road Trip está dirigido principalmente a turistas independientes que visitan Mendoza por su cuenta, mientras que EnoMendoza Conecta, aunque también atiende turistas, se enfoca especialmente en residentes locales y turistas de cercanía.
- Nivel de personalización: Mendoza Road Trip ofrece rutas sugeridas relativamente estandarizadas, mientras que EnoMendoza Conecta propone armar experiencias completamente a medida, considerando intereses, disponibilidad y presupuesto del usuario.

En síntesis, Mendoza Road Trip representa una alternativa innovadora dentro del turismo independiente en Mendoza, fomentando recorridos autogestionados y flexibles. Sin embargo, EnoMendoza Conecta se diferencia por su modelo de gestión directa de experiencias personalizadas, su foco en pequeños productores y su apuesta a la accesibilidad económica, atendiendo a una necesidad creciente de propuestas auténticas destinadas al mercado local.

El análisis de la rivalidad entre competidores existentes en el sector de experiencias enoturísticas en Mendoza evidencia un contexto competitivo moderado, caracterizado por la presencia de diversas plataformas y empresas que operan en el

mercado, pero con enfoques diferenciados respecto al nicho específico que busca atender el proyecto EnoMendoza Conecta.

Plataformas como Wineobs y Winepass facilitan la reserva de experiencias en bodegas, pero su foco principal está orientado hacia turistas internacionales y bodegas consolidadas, trabajando bajo esquemas de ofertas estandarizadas y con escasa personalización. Del mismo modo, Civitatis y Mendoza Tours comercializan paquetes turísticos tradicionales, priorizando la organización integral de servicios para visitantes foráneos, lo cual limita la flexibilidad y dificulta el acceso a pequeños productores locales.

Por otro lado, iniciativas como Mendoza Road Trip promueven el turismo independiente y flexible, pero su propuesta se basa en la autogestión por parte del viajero, sin ofrecer una intermediación activa ni una estructura que priorice a los pequeños emprendimientos.

A pesar de la existencia de estos competidores, se observa un vacío estratégico en la oferta: ninguna de las plataformas actuales aborda de manera sistemática la conexión directa con pequeños productores ni ofrece experiencias personalizadas, accesibles y diseñadas específicamente para residentes locales o turistas de cercanía.

En este sentido, el proyecto encuentra una oportunidad clara de diferenciación, posicionándose en un nicho poco explotado donde puede aportar valor a través de:

1. La **personalización de las experiencias** según las preferencias del cliente.
2. El **fortalecimiento de pequeños productores** locales.
3. La **accesibilidad económica** orientada a públicos locales.
4. La **reducción de la intermediación tradicional**, generando vínculos auténticos entre productores y consumidores.

En conclusión, si bien existe una competencia relevante en el sector del enoturismo digital en Mendoza, el **nivel de rivalidad directa sobre el segmento objetivo es bajo**, abriendo un espacio competitivo atractivo para su desarrollo y consolidación.

### **Nuevos entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes se refiere al riesgo de que empresas nuevas ingresen al sector y alteren las condiciones de competencia, afectando la rentabilidad de los actores ya establecidos.

Según el modelo propuesto por Porter (1980) y la bibliografía de la cátedra (Estrategias de Negocio, 2022), ésta fuerza depende de la existencia y fortaleza de **barreras de entrada** que dificulten o encarezcan la incorporación de nuevos competidores.

Entre las principales barreras de entrada se destacan:

- **Economías de escala:** Ventajas de costo que logran las empresas establecidas por producir a gran volumen.

- **Diferenciación de producto:** Lealtad del cliente hacia marcas existentes, basada en la percepción de valor diferencial.

- **Necesidades de capital:** Inversión inicial requerida para instalarse y competir en el sector.

- **Acceso a canales de distribución:** Dificultad para acceder a los mismos canales que utilizan los competidores establecidos.

- **Políticas gubernamentales y regulatorias:** Licencias, requisitos legales o normativas específicas que limitan el ingreso de nuevos actores.

- **Respuesta esperada de los incumbentes:** Probabilidad de que los competidores establecidos reaccionen agresivamente ante nuevos ingresos.

En el caso del proyecto, la amenaza de nuevos entrantes puede analizarse de la siguiente manera:

- **Economías de escala:** El negocio digital basado en una plataforma no requiere grandes volúmenes de producción para ser viable inicialmente. Las economías de escala no constituyen una barrera fuerte. Representa una barrera débil.

- **Diferenciación de producto:** Al enfocarse en experiencias personalizadas, accesibles y conectadas a pequeños productores, EnoMendoza Conecta puede construir una diferenciación clara. Sin embargo, si no logra posicionarse rápido, competidores más grandes podrían replicar parcialmente la propuesta. Representa una barrera moderada.

- **Necesidades de capital:** El desarrollo de una aplicación móvil y una estructura de marketing digital requiere una inversión significativa, pero no prohibitiva en comparación con otras industrias. Representa una barrera moderada.

- **Acceso a canales de distribución:** Hoy existe facilidad para promocionar servicios turísticos digitales mediante redes sociales, plataformas de anuncios y marketing de contenidos. El acceso a los canales de distribución no presenta restricciones relevantes, ya que no existen actores que ejerzan control exclusivo sobre los medios digitales más utilizados por el público objetivo. Representa una barrera baja.

- **Políticas gubernamentales y regulatorias:** No existen regulaciones particularmente restrictivas para operar plataformas digitales de reservas turísticas. Solo se requiere cumplir normativas básicas de comercio electrónico y protección de datos personales. Representa una barrera baja.

- **Respuesta esperada de actores ya establecidos:** Actualmente, las plataformas existentes no están centradas en el segmento de pequeños productores y turismo local accesible. Sin embargo, si EnoMendoza Conecta demuestra éxito, podrían surgir intentos de imitación o competencia directa. Esto representaría una amenaza futura moderada.

La amenaza de nuevos entrantes en el sector de plataformas de experiencias enoturísticas en Mendoza puede considerarse **moderada**. Si bien no existen grandes barreras tecnológicas o legales que impidan el ingreso de nuevas propuestas, el verdadero desafío no está en “entrar”, sino en lograr un posicionamiento competitivo sólido.

Para competir eficazmente, un nuevo actor deberá invertir tiempo y recursos en:

1. Construir una marca reconocida y confiable.
2. Establecer relaciones duraderas con pequeños productores.
3. Ofrecer una propuesta claramente diferenciada, basada en experiencias personalizadas, accesibles y auténticas.

En este contexto, el proyecto podría fortalecer sus barreras frente a futuros competidores si logra desarrollar adecuadamente estos activos intangibles desde el inicio. Es decir, aunque otros puedan ingresar al mercado, tener éxito y sostenerse en el tiempo no será sencillo si el proyecto logra consolidar su identidad y su red de alianzas locales.

### **Proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se refiere a la capacidad que tienen los oferentes de insumos o servicios clave para influir en los términos de intercambio, tales como precios, calidad, plazos de entrega, condiciones de servicio, entre otros.

El poder de los proveedores aumenta cuando:

- Son pocos y no tienen sustitutos cercanos.
- Están concentrados y cada proveedor representa un insumo clave.
- El costo de cambiar de proveedor es alto para la empresa.
- Están integrados hacia adelante (es decir, pueden convertirse ellos mismos en competidores).
- Sus productos o servicios son altamente diferenciados.

En el caso de EnoMendoza Conecta, los proveedores desempeñan un rol central al aportar los elementos tangibles e intangibles que conforman la propuesta de valor de la plataforma. Estos proveedores pueden clasificarse en dos grandes grupos:

**1. Proveedores de experiencias:** aquellos que generan el contenido principal del servicio turístico:

**Productores vitivinícolas**

- Microbodegas familiares ubicadas en zonas como Maipú, Luján de Cuyo y Valle de Uco, con producción limitada pero propuestas atractivas.
- Viñateros artesanales que elaboran vino casero o natural y estén interesados en compartir sus productos y conocimientos de forma más informal a gente interesada.
- Proyectos de autor o emprendimientos jóvenes impulsados por enólogos emergentes que deseen dar a conocer su marca de forma directa.
- Cooperativas pequeñas o asociaciones locales que agrupen productores con capacidad de recibir visitantes.

**Emprendedores gastronómicos,** incluye actores que aportan valor mediante experiencias culinarias auténticas y regionales:

- Cocineros o cocineras que trabajen con productos mendocinos y ofrezcan almuerzos caseros, meriendas campestres o cocina al disco.
- Productores de panificados, dulces, conservas, miel, aceite de oliva o frutos secos, interesados en abrir sus espacios o participar de eventos integrados.
- Sommeliers independientes que puedan dictar catas, maridajes o talleres sensoriales de forma accesible.
- Emprendedores gastronómicos móviles, como food trucks, con propuestas adaptadas a espacios rurales.

**Prestadores de experiencias culturales y recreativas**, son actores que, sin ser productores directos de vino o alimentos, aportan valor cultural o recreativo:

- **Guías turísticos habilitados**, especialmente aquellos especializados en rutas del vino o en turismo rural.
- **Músicos, artistas plásticos o artesanos** locales que puedan formar parte de experiencias integradas (música en vivo, talleres, exposiciones).
- **Talleristas** que ofrezcan actividades experienciales (cocina, cerámica, arte en el viñedo, fotografía rural, etc.).

### **Servicios operativos complementarios (potenciales alianzas)**

Aunque no son el núcleo principal del valor, pueden colaborar en la ejecución logística:

- **Transportistas locales o remises** para traslados cortos entre experiencias (opcional según el modelo operativo).
- Emprendedores del ámbito **tecnológico o creativo**, como diseñadores gráficos, fotógrafos o realizadores audiovisuales, para documentación y promoción conjunta.
- **Propietarios de fincas o espacios rurales** con potencial turístico, aunque sin desarrollo comercial actual, que podrían adaptarse a experiencias sencillas o personalizadas.

Estos actores son la esencia de la oferta enoturística. Su rol es proporcionar experiencias auténticas, accesibles y personalizadas, especialmente orientadas al mercado local y de cercanía.

## **2. Proveedores tecnológicos y operativos**

Son fundamentales para el desarrollo, mantenimiento y crecimiento de la plataforma digital, y sin ellos no sería posible conectar la oferta con la demanda:

- **Desarrolladores** y **programadores**

Responsables del diseño y construcción técnica de la aplicación móvil y del sistema de gestión de reservas. Aportan la funcionalidad central del producto digital.

- **Proveedores de software y servicios cloud**

Brindan la infraestructura necesaria para el alojamiento de la plataforma, almacenamiento de datos, procesamiento seguro de información y disponibilidad permanente en la web.

- **Especialistas en marketing digital y contenidos**

Incluyen community managers, diseñadores gráficos, fotógrafos y redactores encargados de la difusión en redes sociales, generación de contenido visual, campañas promocionales y posicionamiento SEO/SEM.

- **Asesores en experiencia de usuario (UX/UI)**

Son profesionales clave en el diseño de plataformas centradas en el usuario. El área de UX (User Experience) se enfoca en que la app sea fácil, intuitiva y agradable de usar, mientras que UI (User Interface) se ocupa del diseño visual: colores, tipografías, navegación, jerarquía de elementos y estética general.

Su participación asegura que la aplicación sea funcional no solo desde lo técnico, sino también desde la experiencia emocional del usuario, incrementando el uso, la satisfacción y la fidelidad de los clientes.

Para que EnoMendoza Conecta logre consolidarse en el mercado, será necesario no solo mantener relaciones sólidas con los oferentes de experiencias, sino también garantizar la calidad, estabilidad y actualización constante de la plataforma, a través de una red de proveedores tecnológicos confiables, flexibles y alineados con los valores del proyecto.

En el marco del modelo de negocio propuesto, los proveedores cumplen un rol fundamental al constituir la base de contenido y valor experiencial de la plataforma.

## **Análisis del poder de negociación de los proveedores en EnoMendoza Conecta**

### **1. ¿Son pocos y no tienen sustitutos cercanos?**

#### **Proveedores de experiencias**

En el caso de Mendoza, la oferta de experiencias enoturísticas es amplia y diversa, lo que limita el poder de negociación individual de los proveedores. Según el Observatorio Económico de Turismo del Vino, en 2024 se contabilizaron 230 bodegas abiertas al turismo, distribuidas principalmente en Luján de Cuyo, Valle de Uco, Maipú y la Zona Sur (Gobierno de Mendoza, 2024). Este ecosistema está compuesto en su mayoría por establecimientos pequeños y microbodegas, muchas de las cuales buscan visibilidad a través de canales digitales.

Este dato se ve reforzado por la cobertura de medios nacionales como *La Nación*, que en una nota reciente destacó el liderazgo de Mendoza en el crecimiento del enoturismo a nivel país, con una oferta extensa y heterogénea de propuestas turísticas ligadas al vino (La Nación, 2025). Esta amplia disponibilidad de proveedores implica una baja concentración y una alta sustituibilidad, lo cual reduce su poder de negociación en este aspecto.

#### **Proveedores tecnológicos**

En cambio, en el segmento tecnológico, la situación es diferente. La disponibilidad de desarrolladores especializados, diseñadores UX/UI y proveedores de infraestructura cloud en Mendoza es limitada. A pesar de iniciativas gubernamentales como la formación de 1.444 nuevos programadores full stack (Gobierno de Mendoza, 2024b), la oferta técnica especializada continúa siendo insuficiente frente a la demanda creciente de soluciones digitales.

Este déficit de oferta tecnológica local implica que los proveedores disponibles tienden a tener mayor influencia sobre los términos del servicio, especialmente cuando se trata de componentes críticos para el funcionamiento de la plataforma, como la programación, el mantenimiento de sistemas o la experiencia de usuario. Además, la posibilidad de encontrar sustitutos de calidad en el corto plazo **es baja**, lo que incrementa su poder de negociación.

Este análisis indica que, mientras que los proveedores de experiencias enoturísticas tienen un bajo poder de negociación en este aspecto debido a la abundante oferta y alta sustituibilidad, los proveedores tecnológicos poseen un poder de negociación más elevado, dada su escasez relativa y la dificultad para ser reemplazados eficientemente.

## **2. ¿Están concentrados y cada proveedor representa un insumo clave?**

### **Proveedores de experiencias**

El mercado de proveedores de experiencias enoturísticas en Mendoza presenta una baja concentración. Según el *Informe de Enoturismo 2024* del Observatorio Económico de Turismo del Vino, actualmente hay 230 bodegas con apertura regular al turismo en la provincia, distribuidas entre Luján de Cuyo, Valle de Uco, Maipú, Gran Este, Zona Sur y Zona Metropolitana (Gobierno de Mendoza, 2024). Esta diversificación geográfica y tipológica de oferentes evidencia una estructura atomizada en la cual ningún proveedor individual ejerce dominio sobre el mercado.

Además, dada la relativa homogeneidad de las experiencias ofrecidas (visitas guiadas, degustaciones, gastronomía regional), ningún actor es indispensable por sí solo. La posibilidad de reemplazar un proveedor por otro sin alterar la propuesta general de valor de la plataforma es alta, lo cual disminuye su poder de negociación.

### **Proveedores tecnológicos**

En contrapartida, el sector de servicios tecnológicos en Mendoza muestra una mayor concentración. Si bien se han impulsado iniciativas para fomentar el desarrollo tecnológico, como el *Parque TIC Mendoza* y programas de formación de programadores (FCE UNCuyo, 2023), la oferta especializada en áreas como desarrollo de plataformas, experiencia de usuario (UX/UI) y servicios en la nube sigue siendo limitada.

En este contexto, cada proveedor tecnológico representa un insumo crítico: del correcto desarrollo, mantenimiento y escalabilidad de la plataforma depende el funcionamiento operativo de EnoMendoza Conecta. La sustitución de un proveedor tecnológico puede implicar costos elevados, pérdida de continuidad y riesgos en la estabilidad del sistema, lo que incrementa su poder negociador.

Este análisis indica que, mientras que los proveedores de experiencias enoturísticas tienen un bajo poder de negociación en este aspecto, dado que operan en un mercado atomizado y fácilmente sustituible, los proveedores tecnológicos poseen un poder de negociación más elevado debido a la concentración del sector, su mayor especialización y la relevancia crítica de sus servicios para el funcionamiento de la plataforma.

### **3. ¿El costo de cambiar de proveedor es alto?**

#### **Proveedores de experiencias**

En el ámbito del enoturismo mendocino, la amplia oferta de bodegas y emprendimientos gastronómicos permite una alta sustituibilidad entre proveedores. La diversidad de propuestas y la disponibilidad de experiencias similares facilitan la rotación de oferentes sin incurrir en costos significativos. Además, la flexibilidad de estos proveedores para adaptarse a diferentes plataformas y canales de comercialización reduce aún más los costos asociados al cambio.

#### **Proveedores tecnológicos**

Por el contrario, en el sector tecnológico, el costo de cambiar de proveedor es considerablemente alto. La escasez de profesionales especializados en desarrollo de plataformas digitales, UX/UI y servicios en la nube en Mendoza limita las opciones disponibles. A pesar de iniciativas gubernamentales para formar nuevos programadores, la demanda supera ampliamente la oferta (Gobierno de Mendoza, 2024). Además, el proceso de migración tecnológica implica riesgos operativos, pérdida de continuidad y costos adicionales asociados a la transferencia de conocimientos y adaptación a nuevas infraestructuras.

Este análisis indica que, mientras que los proveedores de experiencias enoturísticas presentan un bajo costo de cambio debido a la abundante oferta y alta sustituibilidad, los proveedores tecnológicos implican un alto costo de cambio, dada su escasez relativa, especialización y los riesgos asociados a la migración de servicios.

#### **4. ¿Están integrados hacia adelante (pueden volverse competidores)?**

##### **Proveedores de experiencias**

En Mendoza, muchas bodegas, especialmente las de mediano y gran tamaño, ya cuentan con canales propios de comunicación y promoción, tales como redes sociales, sitios web institucionales o incluso sistemas de reservas. Sin embargo, en la mayoría de los casos, estos canales se utilizan con fines informativos o de branding, y no logran la misma visibilidad ni eficiencia en la captación de públicos que otorgan las plataformas especializadas.

En el caso de los pequeños productores, la situación es diferente: si bien algunos cuentan con redes sociales autogestionadas, no disponen de sitios web propios ni herramientas de difusión digital profesional. Por lo tanto, su alcance es limitado y, en general, no están en condiciones de competir por sí mismos con plataformas digitales de mayor escala o desarrollo tecnológico.

En este contexto, EnoMendoza Conecta no aparece como un canal que compita con ellos, sino como un instrumento de visibilidad y comercialización complementaria, que les permitiría llegar a públicos nuevos —especialmente residentes locales y turistas de cercanía— mediante una propuesta curada, accesible y flexible. Como señala la cobertura de *Acercate al Vino* (2024), las bodegas más pequeñas suelen ofrecer propuestas con fuerte contenido emocional y autenticidad, pero carecen de herramientas para posicionarse en un mercado digital creciente.

### **Proveedores tecnológicos**

En contrapartida, los proveedores tecnológicos sí poseen los recursos, las competencias y el conocimiento para desarrollar plataformas similares. Empresas mendocinas como Sílice o agencias como Argency, con experiencia en diseño UX/UI, desarrollo web y estrategias digitales, han colaborado con marcas del sector vitivinícola, lo que evidencia su capacidad para ingresar al negocio de intermediación o marketplace digital.

Además, la baja cantidad de actores especializados en tecnología, combinada con su alto grado de actualización y autonomía operativa, hace que la posibilidad de integración hacia adelante sea más concreta que en el caso de los productores de experiencias.

Este análisis indica que, mientras que los proveedores de experiencias enoturísticas tienen una baja probabilidad de integración hacia adelante debido a limitaciones técnicas, presupuestarias y de alcance comunicacional, los proveedores tecnológicos poseen una alta capacidad de integración hacia adelante, por lo que representan un riesgo competitivo real si deciden replicar el modelo o ingresar al mercado con propuestas similares.

### **5. ¿Sus productos o servicios son altamente diferenciados?**

### **Proveedores de experiencias**

En el caso de EnoMendoza Conecta, los proveedores de experiencias están conformados principalmente por microbodegas familiares, viñateros artesanales, enólogos emergentes y pequeños productores gastronómicos. Si bien cada propuesta puede contener elementos únicos —como una cata personalizada, una cocina regional o un recorrido íntimo por una finca—, en general, las experiencias ofrecidas comparten una estructura y formato similar: degustaciones, visitas guiadas, maridajes informales o talleres culturales.

Esta homogeneidad en la propuesta genera una baja diferenciación individual entre proveedores. La abundante oferta disponible en la región, con más de 230 bodegas abiertas al turismo en 2024 (Gobierno de Mendoza, 2024), refuerza la idea de una alta sustituibilidad. Esto implica que, si un proveedor decide abandonar la plataforma, otro con características similares podría cubrir su lugar sin alterar significativamente la propuesta de valor, lo que reduce su poder de negociación en este aspecto.

### **Proveedores tecnológicos**

En contrapartida, los proveedores tecnológicos operan en un entorno de alta especialización y diferenciación. Servicios como el desarrollo de aplicaciones móviles, la implementación de sistemas de gestión de reservas, el diseño de interfaces UX/UI o la administración de servicios cloud requieren competencias técnicas específicas que no todos los proveedores poseen, y que son fundamentales para el funcionamiento sostenido de la plataforma.

En Mendoza, existen pocas empresas con estas capacidades, como Sílice o Agency, y muchas de ellas operan con cartera cerrada de clientes o proyectos puntuales de alta complejidad. Esta combinación de especialización y escasez otorga a los

proveedores tecnológicos un mayor poder de negociación, especialmente cuando forman parte del núcleo operativo del modelo de negocio.

Este análisis indica que, mientras que los proveedores de experiencias (microbodegas, viñateros y pequeños productores) presentan una baja diferenciación debido a la similitud de las propuestas y la alta sustituibilidad, los proveedores tecnológicos exhiben una alta diferenciación, dada su especialización y la escasa disponibilidad de servicios equivalentes en el entorno local.

El análisis del poder de negociación de los proveedores en el contexto del proyecto revela una marcada diferencia entre los dos grupos principales de proveedores: los de experiencias enoturísticas y los tecnológicos. Por un lado, los proveedores de experiencias tienen un poder de negociación limitado. Esto se debe a la abundante oferta existente en Mendoza, la alta sustituibilidad de sus propuestas y la limitada capacidad individual para influir en las condiciones de intercambio. Además, la plataforma EnoMendoza Conecta les ofrece un canal adicional de visibilidad y comercialización, lo que refuerza su interés en participar sin imponer condiciones restrictivas.

Por otro lado, los proveedores tecnológicos poseen un alto poder de negociación, esto se debe a la escasez de conocimiento de empresas especializadas en desarrollo de plataformas digitales, diseño UX/UI y servicios en la nube en la región, sumado a la alta dependencia de la plataforma respecto a estos servicios, otorgan a estos proveedores una posición ventajosa. El costo de cambiar de proveedor es elevado y existen barreras significativas para encontrar sustitutos equivalentes en el corto plazo. Para mitigar riesgos, EnoMendoza Conecta debería considerar estrategias como la diversificación de proveedores tecnológicos, la formalización de contratos claros y la inversión en relaciones a largo plazo con aliados estratégicos para asegurar la sostenibilidad y el éxito.

### **Sustitutos**

Desde una perspectiva estratégica, los productos sustitutos no son únicamente actividades recreativas distintas, sino aquellos que pueden reemplazar la función central de la plataforma EnoMendoza Conecta, es decir, facilitar el acceso y la contratación de experiencias enoturísticas auténticas, accesibles y personalizadas en Mendoza.

En este sentido, los principales sustitutos funcionales no son otras formas de turismo, sino:

- Reservas directas a través de redes sociales (Instagram, WhatsApp, Facebook), utilizadas por pequeños productores o microbodegas para ofrecer experiencias de forma informal.
- Recomendaciones boca a boca o entre conocidos, que siguen siendo un canal importante en el turismo local.
- Plataformas existentes como WineObs, WinePass o Civitatis, que ofrecen servicios similares, aunque generalmente dirigidos a turistas internacionales y con menor foco en la personalización o el consumo local.

La propensión del consumidor a reemplazar la plataforma por medios informales o competidores ya existentes dependerá del grado de diferenciación percibido. Si EnoMendoza Conecta no logra ofrecer una propuesta clara de valor, acceso simplificado, experiencias personalizadas, precios justos y visibilidad de productores poco conocidos, los consumidores podrían optar por alternativas percibidas como más simples, conocidas o inmediatas, como escribirle directamente a una bodega por Instagram o reservar a través de otra web.

La relación precio/desempeño de los sustitutos informales puede percibirse como favorable si el consumidor asume que está evitando intermediarios. Sin embargo, eso también puede implicar una mayor carga de organización y mayor incertidumbre sobre la disponibilidad, calidad o autenticidad de la experiencia.

En comparación, una plataforma como EnoMendoza Conecta puede justificar su uso al ofrecer curaduría, garantía, conveniencia y centralización de experiencias diseñadas con foco en el mercado local.

Este análisis indica que la amenaza de productos sustitutos para EnoMendoza Conecta proviene principalmente de canales alternativos de reserva o gestión informal, no de otras actividades turísticas. La amenaza es moderada, ya que existen opciones sustitutas pero carecen del valor agregado que puede brindar una plataforma especializada. Por lo tanto, la clave para minimizar esta amenaza será construir una propuesta de valor clara y diferencial, centrada en la facilidad de uso, personalización de experiencias, curaduría confiable y apoyo a productores locales.

### Aplicación de la matriz de atractivo del sector al microentorno

Nuevamente, aplicaremos la matriz de atractivo del sector para analizar visualmente el microentorno. Las referencias serán las mismas aplicadas en el caso anterior.

Variable	GA (1)	LA (2)	LO (4)	GO (5)	Valor
<b>Cientes</b>					
1. Concentración de la demanda		x			2
2. Información disponible	x				1
3. Sensibilidad al precio	x				1
4. Capacidad de cambio	x				1
Subtotal					1,25

**Competencia**

1. Cantidad de competidores existentes		x			2
2. Diferenciación de la propuesta de ENOMENDOZA CONECTA				x	5
3. Agresividad competitiva esperada			x		4
4. Grado de saturación del mercado				x	5
Subtotal					4

**Nuevos competidores**

1. Necesidad de capital		x			2
2. Acceso a canales de distribución	x				1
3. Políticas gubernamentales/ regulatorias		x			2
Subtotal					3

### Proveedores de experiencias

1. Gran oferta y fácil reemplazo				x	5
2. Mercado fragmentado				x	5
3. Flexibilidad para cambiar de proveedor, baja dependencia				x	5
4. Limitaciones técnicas para volverse competidores				x	5
5. Propuestas similares entre si				x	5
Subtotal					5

### Proveedores tecnológicos

1. Baja oferta y difícil reemplazo	x				1
2. Concentración y alta especialización	x				1
3. El costo de cambiar es alto	x				1
4. Capacidad de volverse competidores	x				1
5. Sus productos o servicios son altamente diferenciados	x				1
Subtotal					1
Subtotal proveedores					3

Productos sustitutos					
1.Existencia de sustitutos funcionales	x				1
2. Propensión del consumidor mendocino a sustituir			x		4
Subtotal					2,5
TOTAL	3,48				

El análisis integral del microentorno ha permitido identificar un escenario competitivo de **atractividad media-alta** con un **promedio de 3,48 puntos**. La valoración cuantitativa obtenida en la matriz evidencia que, si bien existen desafíos derivados del poder de negociación de ciertos actores —como los clientes y proveedores tecnológicos—, también se destacan oportunidades claras vinculadas a la escasa presencia de propuestas equivalentes en el nicho de experiencias personalizadas, accesibles y centradas en pequeños productores.

La competencia directa presenta una intensidad moderada, con actores establecidos que no abordan específicamente el segmento local y de cercanía que constituye el eje central del proyecto. Asimismo, la amenaza de productos sustitutos se considera contenida, en tanto que los canales informales y otras plataformas existentes no logran replicar el valor diferencial de la propuesta. Por su parte, la amenaza de nuevos entrantes es moderada, dadas las barreras relacionadas con la diferenciación, la construcción de marca y el desarrollo de relaciones con actores locales clave.

En conjunto, el microentorno analizado sugiere que el sector ofrece condiciones favorables para la consolidación de un emprendimiento como EnoMendoza Conecta, siempre que se logre una ejecución estratégica que priorice la autenticidad, la

personalización, la fidelización del público local y el fortalecimiento de alianzas con proveedores clave.

Para finalizar con el análisis del **entorno externo**, se procedió a ponderar las dos dimensiones que lo componen. Se asignó una ponderación de **0,20 al macroentorno**, ya que sus factores afectan de manera indirecta y más lenta al negocio, y una ponderación de **0,80 al microentorno**, debido a que incide de forma directa y determinante sobre el desempeño competitivo de la empresa.

En la matriz de atractivo del sector, se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Macroentorno:** 3,79 puntos  $\times$  0,20 = **0,758**
- **Microentorno:** 3,48 puntos  $\times$  0,80 = **2,784**
- **Atractivo total del sector:** **3,542**

Este puntaje indica un **nivel de atractivo medio-alto**, resultado de la combinación de:

- Un **macroentorno favorable** (3,79), que, si bien influye de manera indirecta, presenta condiciones estables en términos políticos, sociales y tecnológicos, así como oportunidades ligadas al crecimiento del enoturismo, el uso de tecnologías digitales y las nuevas formas de consumo local.
- Un **microentorno competitivo** (3,48), donde existen oportunidades de diferenciación frente a actores tradicionales, especialmente a través de una propuesta de valor clara basada en la personalización, la visibilidad de pequeños productores y la digitalización del acceso a experiencias enoturísticas.

En conjunto, se concluye que el sector de las experiencias enoturísticas locales en Mendoza es atractivo para el desarrollo de una plataforma como EnoMendoza Conecta,

siempre que logre posicionarse de forma estratégica y construir vínculos sólidos con los distintos actores del ecosistema.

### **Análisis interno**

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor, según el modelo propuesto por Michael Porter, permite identificar las actividades que generan valor en una organización y que contribuyen a su ventaja competitiva. Estas actividades se dividen en **actividades primarias**, directamente relacionadas con la entrega de valor al cliente, y **actividades de apoyo**, que permiten que las primeras se desarrollen de forma eficiente.

En el caso de **EnoMendoza Conecta**, como plataforma digital orientada a conectar a consumidores con pequeños productores vitivinícolas y gastronómicos de Mendoza, esta herramienta permite visualizar cómo se estructura el modelo de negocio y qué procesos son estratégicos para su sostenibilidad.

#### **Actividades primarias**

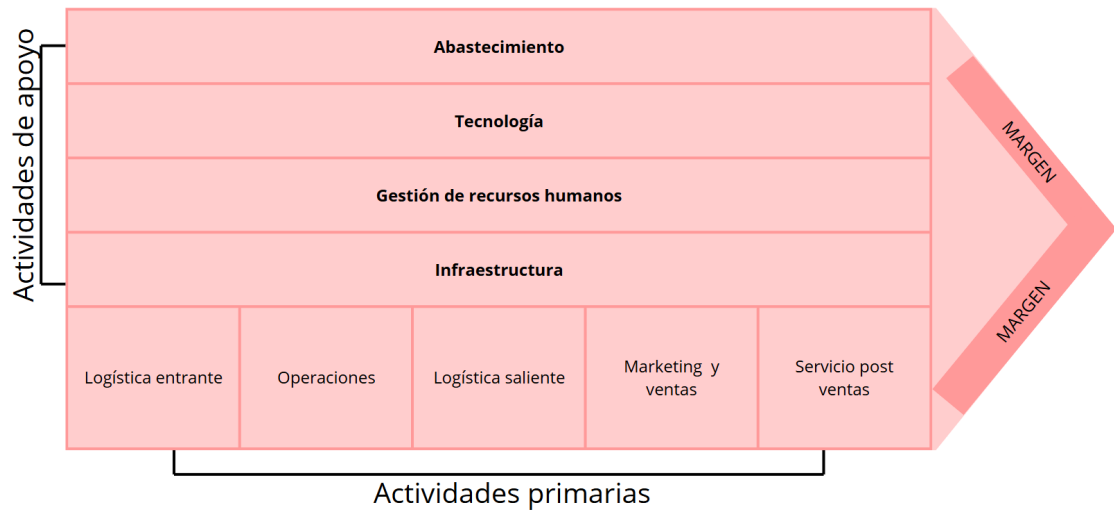
- **Logística entrante:** en este contexto, se refiere a la **gestión del contenido** y datos de los productores (experiencias, precios, disponibilidad), así como al proceso de alta en la plataforma. Es clave para asegurar que las propuestas cargadas sean claras, completas y atractivas.
- **Operaciones:** corresponde al **desarrollo, funcionamiento y mantenimiento de la aplicación y del sitio web**. Incluye la programación, gestión de bases de datos y funcionalidad del sistema de reservas.
- **Logística saliente:** en una plataforma digital, esta actividad se traduce en el **proceso de coordinación de las reservas**, emisión de comprobantes y confirmaciones, y canalización de pagos hacia los productores.

- **Marketing y ventas:** abarca las acciones para **atraer usuarios y visibilizar a los productores**, mediante estrategias digitales, redes sociales, posicionamiento SEO/SEM, alianzas institucionales y promoción del consumo local.
- **Servicio postventa:** incluye el **soporte al usuario**, gestión de reclamos, seguimiento de experiencias y encuestas de satisfacción. También implica el acompañamiento a los productores para mejorar su propuesta y adaptarse a la plataforma.

### Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** refiere a la **estructura organizativa del proyecto**, los sistemas de gestión y planificación estratégica que permitirán escalar y sostener el negocio a largo plazo.
- **Gestión de Recursos Humanos:** comprende la selección y formación del equipo emprendedor, desarrolladores, diseñadores, y personal de soporte, asegurando compromiso y alineación con los valores del proyecto.
- **Tecnología:** es un eje clave, que incluye el desarrollo de la app, seguridad de la información, interfaz amigable (UX/UI) y escalabilidad del sistema. Representa una fuente central de ventaja competitiva.
- **Abastecimiento:** se vincula con la selección y gestión de los proveedores tecnológicos y de contenido, garantizando la calidad del servicio, la innovación constante y la relación sostenible con aliados estratégicos.

La comprensión y optimización de estas actividades permitirá a EnoMendoza Conecta fortalecer su propuesta de valor, mejorar su eficiencia operativa y construir relaciones sostenibles con productores y consumidores.



**Figura N°5:** *Actividades primarias y de apoyo del proyecto*

Asimismo, es importante considerar el concepto de margen, tal como lo plantea Michael Porter. Este representa la diferencia entre el valor percibido por el cliente y el costo total de realizar todas las actividades de la cadena. En el caso de EnoMendoza Conecta, el margen se traduce en la capacidad del proyecto para generar valor agregado mediante experiencias auténticas, accesibles y bien gestionadas, sin incurrir en costos operativos que superen los beneficios.

Un margen positivo se logra cuando la plataforma:

- Brinda una experiencia de usuario ágil y satisfactoria.
- Asegura una gestión eficiente de reservas y contenidos.
- Logra visibilidad y fidelización tanto de usuarios como de productores.
- Reduce costos innecesarios en sus procesos tecnológicos y operativos.

Por el contrario, si las actividades de la cadena no están alineadas o son ineficientes, el valor generado se diluye y el margen se reduce. Por eso, la articulación estratégica de las actividades primarias y de apoyo resulta clave para maximizar el valor entregado a los usuarios y productores, asegurando la sostenibilidad del proyecto.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional constituye un elemento central en la identidad estratégica de EnoMendoza Conecta. Tal como sostiene Schein (2004), se trata del conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de los integrantes de una organización. En este proyecto, la cultura se configura como un recurso intangible clave que fortalece la coherencia interna, estimula el compromiso del equipo emprendedor y potencia el diferencial competitivo.

Desde su concepción, EnoMendoza Conecta adopta una cultura orientada a la colaboración, la autenticidad y el compromiso con la comunidad local. Estos valores se reflejan en la forma en que se vincula con pequeños productores, diseñando un entorno de trabajo horizontal, inclusivo y basado en el respeto mutuo. La plataforma no solo aspira a brindar servicios turísticos, sino también a construir relaciones de confianza y largo plazo con actores que comparten una misma visión del enoturismo accesible y sostenible.

Además, la cultura organizacional del proyecto incorpora un encanto “familiar”, típico de la identidad mendocina, que transforma a la plataforma en un espacio de encuentro amigable, distendido y cercano. El proyecto invita al público a sentirse parte de una gran sobremesa: ese momento en el que, luego de compartir una comida, se genera una conversación sincera, íntima y sin apuros. Esta impronta busca romper con las estructuras formales del turismo tradicional y acercar experiencias enoturísticas desde lo humano, lo simple y lo cotidiano.

Este enfoque cultural se articula en torno a los siguientes principios:

- **Empatía y cercanía con los usuarios:** el proyecto busca entender y responder a las necesidades reales de residentes y turistas de cercanía, diseñando experiencias centradas en la persona.

- **Apoyo y valorización del productor local:** se prioriza la visibilización de pequeñas bodegas, enólogos, cocineros y emprendedores que aportan valor cultural y territorial.
- **Innovación con sentido:** la tecnología no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para simplificar procesos, facilitar el acceso y fortalecer vínculos genuinos.
- **Transparencia y horizontalidad:** la toma de decisiones y la gestión interna del proyecto se basan en una lógica participativa, ética y abierta al aprendizaje constante.
- **Calidez mendocina como diferencial:** la plataforma se propone como un canal de hospitalidad y cercanía, donde cada experiencia se sienta como una invitación a compartir, descubrir y disfrutar en confianza.

Desde una mirada contextual y subjetivista, la cultura de EnoMendoza *Conecta* no se impone, sino que se construye activamente como parte de su propuesta de valor. En un entorno turístico cada vez más estandarizado, esta identidad organizacional representa una fuente de diferenciación sostenible.

## Análisis FODA

### Fortalezas

- Propuesta de valor clara y diferenciada: la plataforma se orienta a un segmento poco atendido por la competencia, priorizando experiencias auténticas, accesibles y locales.
- Enfoque cultural cercano y humano: la impronta familiar, mendocina y de “sobremesa” aporta un diferencial emocional difícil de replicar por modelos turísticos tradicionales.

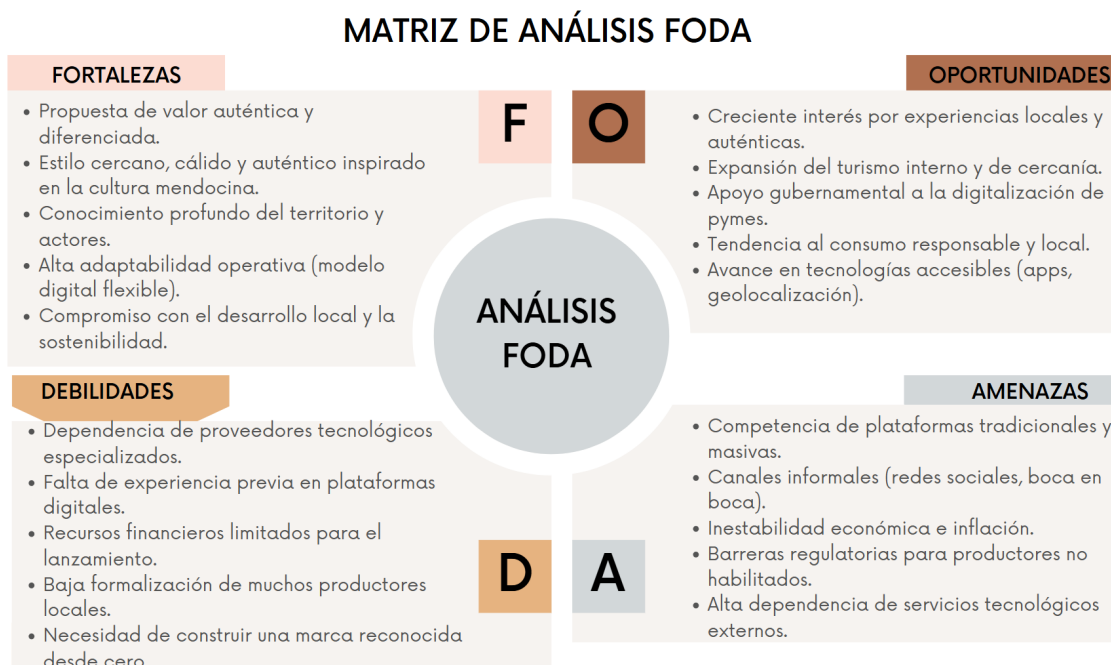
- Conocimiento del contexto local: el proyecto se basa en una comprensión profunda del territorio, los actores productivos y las dinámicas del turismo regional.
- Adaptabilidad y flexibilidad operativa: al no requerir estructura física propia, la plataforma puede escalar o ajustarse según demanda y recursos disponibles.
- Compromiso con el desarrollo local: la plataforma promueve activamente el consumo local, la sostenibilidad y la inclusión de pequeños productores.

#### Debilidades

- Dependencia tecnológica crítica: el desarrollo y mantenimiento de la aplicación requiere capacidades técnicas especializadas, actualmente externas al equipo emprendedor.
- Limitada experiencia en gestión de plataformas digitales: al tratarse de un emprendimiento incipiente, se requiere adquirir conocimientos en UX/UI, marketing digital y atención al cliente online.
- Restricciones presupuestarias iniciales: la inversión necesaria para el desarrollo tecnológico, la promoción y el soporte puede limitar la velocidad de implementación.
- Baja formalización de los productores potenciales: muchos actores locales carecen de habilitaciones o experiencia en comercialización digital, lo que puede dificultar su incorporación.
- Necesidad de construir confianza en una nueva marca: al ser un proyecto emergente, será necesario trabajar intensamente en posicionamiento y legitimidad ante usuarios y productores.

Este análisis interno permitirá, en conjunto con el análisis externo previamente desarrollado, construir una matriz estratégica integral que guíe la formulación de

estrategias orientadas a potenciar las ventajas del proyecto, reducir sus debilidades y consolidar su propuesta de valor en el ecosistema turístico mendocino.



**Figura N°6: Matriz FODA**

### Estrategias derivadas del FODA

A partir del cruce entre factores internos y externos, se proponen las siguientes líneas estratégicas:

- **FO (Fortalezas + Oportunidades)**

Aprovechar la propuesta diferenciada y el arraigo local para posicionarse como una plataforma auténtica en un contexto de creciente demanda por experiencias turísticas personalizadas y accesibles.

- **DO (Debilidades + Oportunidades)**

Superar las limitaciones técnicas y de experiencia mediante alianzas con incubadoras tecnológicas, capacitación a pequeños productores y gestión de apoyos institucionales.

- **FA** (Fortalezas + Amenazas)

Utilizar el enfoque familiar y de cercanía para generar confianza frente a competidores impersonales, fortaleciendo el vínculo directo con usuarios y productores.

- **DA** (Debilidades + Amenazas)

Minimizar riesgos operativos iniciando con un producto mínimo viable (MVP), focalizado en zonas piloto, y asegurando flexibilidad tecnológica a través de alianzas diversificadas.

En síntesis, el diagnóstico estratégico realizado permite comprender las condiciones del entorno en el que se desarrollará la propuesta *EnoMendoza Conecta*. A pesar de los desafíos identificados, el análisis revela un escenario con oportunidades significativas para una solución digital orientada al consumo local y a la inclusión de pequeños productores. A partir de estas conclusiones, en el siguiente capítulo se presentará el modelo de negocio diseñado, estructurado mediante la metodología Canvas, como respuesta estratégica a las problemáticas y potencialidades detectadas.

### Capítulo 3: Descripción del modelo de negocio Metodología Canvas

Para describir el modelo de negocio propuesto, se utiliza el Business Model Canvas desarrollado por Alexander Osterwalder, una herramienta visual que permite representar de manera sintética los principales elementos que componen un emprendimiento. Este enfoque facilita la comprensión de cómo la propuesta de valor se articula con los diferentes actores, recursos y procesos del entorno empresarial.

A continuación, se detallan los nueve bloques del modelo Canvas aplicado a la aplicación móvil “EnoMendoza Conecta”:

#### 1. Segmentos de Clientes

La aplicación EnoMendoza Conecta se orienta a dos segmentos de clientes principales que comparten el interés por experiencias enogastronómicas auténticas, **con especial atención a la búsqueda de propuestas accesibles, valiosas y con identidad local**, aunque con características, motivaciones y comportamientos diferenciados. La segmentación se realizó considerando criterios demográficos, geográficos, psicográficos y conductuales.

a) Residentes locales (mendocinos)

- **Demográfica:** Adultos de entre 25 y 45 años, nivel socioeconómico medio, profesionales jóvenes con ingresos disponibles.

- **Geográfica:** Habitantes del Gran Mendoza.

- **Psicográfica:** Interesados en consumir de manera responsable, apoyar emprendimientos locales, redescubrir su entorno con propuestas accesibles que mantengan calidad y autenticidad.

- **Conductual:** Usan redes sociales para descubrir actividades, realizan compras online, y valoran experiencias personalizadas con buena relación precio-calidad, sin precios turísticos.

## b) Turistas nacionales

- **Demográfica:** Personas de entre 25 y 55 años, nivel socioeconómico medio y alto.

- **Geográfica:** Visitantes provenientes de otras provincias argentinas.

- **Psicográfica:** Buscan autenticidad, propuestas no masivas, y un trato cercano.

- **Conductual:** Planifican sus viajes online, utilizan apps y redes sociales para buscar experiencias, y valoran las recomendaciones reales de otros viajeros.

## c) Usuario secundario: turistas internacionales sensibles a lo local

Aunque el enfoque del modelo de negocio está centrado en la demanda local y nacional, se identifica un segmento complementario compuesto por turistas internacionales que manifiestan una clara preferencia por experiencias auténticas y conscientes. Este perfil, representado por el buyer persona “Thomas”, se caracteriza por su manejo funcional del idioma español, su interés por el consumo responsable y su búsqueda de propuestas alejadas del turismo convencional. Su inclusión como **usuario secundario** permite captar una demanda afín a los valores de la plataforma sin desvirtuar su identidad ni generar complejidades operativas.

Dentro del público objetivo, se identifican como **adoptadores tempranos** aquellos usuarios con mayor disposición a probar propuestas digitales innovadoras, vinculadas al turismo, el vino y el consumo local. En particular:

- Jóvenes mendocinos y mendocinas interesadas en el mundo del vino, que constantemente buscan nuevas propuestas para juntarse, charlar y disfrutar del vino de manera informal y cercana.
- Profesionales locales con hábitos de consumo digital, que valoran lo auténtico, lo accesible y lo no masivo.

- Turistas nacionales con experiencia en turismo alternativo, que organizan sus viajes por cuenta propia, utilizan aplicaciones móviles y prefieren propuestas culturales distintas.
- Productores y prestadores locales que ven en la tecnología una herramienta de visibilidad y conexión directa con nuevos públicos.

Este grupo es clave para validar el modelo de negocio en sus primeras etapas, ya que su feedback puede aportar mejoras y su recomendación amplifica el alcance orgánico de la plataforma.

### **Público no considerado (no objetivo)**

La propuesta no está orientada a los siguientes perfiles:

- Turistas tradicionales que prefieren actividades estandarizadas, visitas guiadas convencionales y lugares de renombre incluidos en todos los circuitos turísticos.
- Usuarios con baja familiaridad digital, que no utilizan apps ni plataformas de reserva online.
- Personas que no valoran la experiencia ni el vínculo con lo local, priorizando únicamente el consumo rápido o impersonal.
- Prestadores que dependen de intermediarios tradicionales o estructuras verticales, y que no se adaptan a la dinámica directa de contacto con el cliente.

La exclusión de estos perfiles permite focalizar los esfuerzos en un nicho coherente con la identidad de la aplicación, fortaleciendo su autenticidad y sostenibilidad.



**Figura N°7: Buyer personas del proyecto**

Con el objetivo de profundizar el análisis del público objetivo y diseñar una propuesta de valor más ajustada a las necesidades reales del mercado, se decidió complementar la segmentación tradicional con la elaboración de buyer personas. Esta herramienta, ampliamente utilizada en el ámbito del marketing y la planificación estratégica, permite representar arquetipos de usuarios reales a partir de datos demográficos, conductuales, motivacionales y contextuales.

Los buyer personas permiten humanizar al cliente y comprender no sólo "quién es", sino también qué busca, qué lo frustra, cómo se informa y cómo decide. Esta mirada facilita la toma de decisiones en torno al diseño del producto, los canales de comunicación, la atención al cliente y la experiencia general de uso de la aplicación.

Además, su incorporación permite al equipo emprendedor alinear objetivos, detectar oportunidades y anticiparse a posibles barreras, fortaleciendo así el desarrollo integral del modelo de negocio.

## 2. Propuesta de valor

La propuesta de valor representa el motivo por el cual los clientes eligen una empresa o servicio por sobre otros. Se trata de un conjunto de beneficios concretos que satisfacen necesidades, resuelven problemas o generan una mejora significativa en la experiencia del usuario. En el caso de EnoMendoza Conecta, esta propuesta se basa en ofrecer una forma novedosa, accesible y auténtica de vivir experiencias enogastronómicas en Mendoza, pensada tanto para el público local como para ciertos perfiles de turistas conscientes.

Uno de los principales elementos que contribuyen a la creación de valor en esta plataforma es la **novedad**, ya que rompe con el modelo tradicional del turismo del vino, generalmente centrado en grandes bodegas, recorridos masivos y precios elevados. En cambio, EnoMendoza Conecta propone experiencias únicas organizadas por pequeños productores, enólogos, sommeliers y anfitriones locales, muchas veces invisibilizados por los canales tradicionales.

La **accesibilidad** también es un atributo central. La plataforma ofrece precios pensados para mendocinos y usuarios nacionales, alejándose de la lógica inflacionada que muchas veces domina el turismo internacional. Además, su usabilidad está diseñada para ser sencilla e intuitiva, tanto desde la página web como desde dispositivos móviles. Esto garantiza una experiencia digital clara, rápida y práctica, apta para todo tipo de usuario.

En lugar de enfocarse en la personalización total de la experiencia, la plataforma ofrece una **selección cuidada de propuestas accesibles y de calidad**, que responden a distintos intereses, sin perder coherencia con los valores del proyecto. Si bien las experiencias no se adaptan individualmente a cada usuario, EnoMendoza *Conecta* **fomenta una atención personalizada y directa entre anfitriones y participantes**, lo que permite mantener un vínculo humano, cercano y genuino durante cada actividad.

Además, EnoMendoza Conecta se convierte en una herramienta clave para pequeños productores y enólogos emergentes, ya que les permite visibilizar sus proyectos, generar vínculos con consumidores locales y, si así lo desean, comercializar sus vinos u otros productos directamente a través del sitio. De esta manera, la plataforma no solo resuelve necesidades del lado de la demanda, sino que también genera valor del lado de la oferta, fortaleciendo el ecosistema productivo local.

Finalmente, la propuesta también se apoya en la construcción de una comunidad mendocina interesada en el vino, la gastronomía y la cultura local. A través de la plataforma y sus canales digitales se buscará crear un espacio donde consumidores, enólogos, sommeliers y aficionados puedan conectarse, compartir experiencias, aprender y disfrutar de lo propio, sin intermediarios y con sentido.

En síntesis, EnoMendoza Conecta articula elementos como novedad, accesibilidad, curaduría, usabilidad y visión comunitaria para posicionarse como una alternativa original y sostenible frente al turismo tradicional, generando valor tanto para los usuarios como para los anfitriones.

### **3. Canales**

Este bloque describe cómo una empresa comunica y entrega su propuesta de valor a los diferentes segmentos de clientes. En EnoMendoza Conecta, se implementará una estrategia digital integrada, pensada para garantizar una experiencia fluida desde el descubrimiento de la propuesta hasta la reserva y la fidelización del cliente.

El canal principal será una plataforma digital centralizada, accesible mediante una página web responsive, que permitirá a los usuarios explorar experiencias, realizar reservas, calificar servicios y contactar a los anfitriones. Desde este mismo sitio también se podrá descargar la aplicación móvil, ofreciendo una alternativa práctica para quienes prefieran operar desde sus dispositivos móviles. Toda la información, funcionalidades y

contenido estarán concentrados en esta única plataforma, pensada para ser accesible, intuitiva y eficiente.

A nivel comunicacional, se implementará una estrategia de comunicación 360°, lo que implica mantener coherencia en el mensaje, el estilo y los valores de la marca en todos los canales de contacto con el cliente. Esta estrategia permitirá generar una identidad sólida y reconocible en cada punto de contacto.

Dentro de esta estrategia se utilizarán de forma coordinada las siguientes redes sociales:

- **Instagram**, para mostrar experiencias, conectar visualmente con la comunidad y construir cercanía emocional.
- **Tik Tok**, orientado a conectar con el público mediante contenido dinámico, creativo y auténtico.
- **Facebook**, para llegar a una audiencia más amplia y diversa, facilitando la participación en eventos, sorteos y publicaciones informativas.

Estos canales permitirán atraer nuevos usuarios, generar tráfico hacia la plataforma principal y fortalecer la relación con la comunidad usuaria. A su vez, funcionarán como espacios de escucha activa, permitiendo recolectar opiniones, sugerencias y valoraciones.

Por último, tanto en la web como en la app, se integrará un sistema de mensajería para que los usuarios puedan comunicarse directamente con los anfitriones antes y después de cada experiencia, fortaleciendo así la atención personalizada y la confianza.

#### **4. Relación con los clientes**

Este bloque del modelo Canvas describe el tipo de vínculo que una empresa establece con sus diferentes segmentos de clientes. En EnoMendoza Conecta, la estrategia de relación se basa en la **cercanía, la atención directa y la construcción de comunidad**,

pilares coherentes con una propuesta de valor centrada en lo local, lo auténtico y lo humano.

El objetivo no es solo facilitar una transacción, sino crear experiencias significativas, generar un sentido de pertenencia con la plataforma y conectar a personas interesadas en el vino con quienes tienen algo para ofrecer, compartir o mostrar. Se busca fomentar la construcción de una comunidad mendocina activa, en la que los residentes apasionados por el mundo del vino puedan reunirse, aprender y disfrutar junto a productores, enólogos, sommeliers y aficionados, generando un espacio de intercambio cultural y disfrute compartido.

Para lograrlo, se implementarán los siguientes enfoques combinados:

a) Atención directa y cercana

A través de un sistema de mensajería dentro de la plataforma, los usuarios podrán comunicarse directamente con los anfitriones antes y después de la experiencia. Este contacto sin intermediarios **promueve un trato humano, simple y cálido**, generando confianza y fortaleciendo el vínculo entre las partes.

b) Comunicación continua y coherente

Se desarrollará una estrategia de comunicación 360° en redes sociales, correos electrónicos y notificaciones dentro de la app, manteniendo informado al usuario sobre nuevas experiencias, recomendaciones, contenidos culturales y beneficios. El tono será informal, amigable y coherente con la identidad mendocina del proyecto.

c) Participación y retroalimentación activa

Se incentivará a los usuarios a dejar comentarios, calificaciones y sugerencias tras cada experiencia. Esto no solo mejora la calidad general del servicio, sino que también hace sentir a cada persona parte del proceso y la evolución del proyecto.

d) Construcción de comunidad

Más allá del uso funcional de la app, se fomentará una comunidad de usuarios que compartan intereses y valores. Se promoverán eventos especiales, campañas colaborativas, contenidos educativos y experiencias compartidas que vinculen a consumidores locales con actores del mundo del vino, reforzando la identidad local y el sentido de pertenencia.

Además, se abrirá un espacio para que **enólogos emergentes puedan visibilizar y difundir sus proyectos vitivinícolas**, e incluso comercializar sus vinos a través de la plataforma, como parte de una lógica colaborativa que impulsa a nuevos talentos dentro del ecosistema mendocino.

## **5. Fuentes de ingresos**

Este bloque describe cómo la empresa generará ingresos a partir de sus distintos segmentos de clientes. En el caso de EnoMendoza Conecta, las fuentes de ingresos se construyen sobre un modelo digital accesible, ético y escalable, inspirado en plataformas consolidadas como PedidosYa, Mercado Libre y Wineobs, pero adaptado a un enfoque local, comunitario y de triple impacto.

La principal fuente de ingresos será la comisión por cada reserva realizada a través de la plataforma. Este modelo permite monetizar cada transacción de forma proporcional al uso real del servicio, sin barreras elevadas de entrada para los anfitriones. Es una estructura ya validada en modelos como Wineobs y PedidosYa, especialmente adecuada para emprendimientos en etapa inicial.

En segundo lugar, se ofrecerán espacios destacados y servicios promocionales pagos, tales como publicaciones prioritarias, banners o participación en campañas estacionales. Esta fuente de ingresos es opcional y permite a los anfitriones que lo deseen aumentar su visibilidad, replicando el modelo de posicionamiento adoptado por plataformas como Mercado Libre.

Adicionalmente, se establecerá una cuota mensual fija de participación simbólica para los anfitriones (productores, bodegas, enólogos, cocineros u organizadores de experiencias). Esta suscripción permitirá cubrir costos operativos y brindar soporte técnico, visibilidad y herramientas de gestión. El valor de esta cuota será accesible, con el objetivo de sostener la plataforma sin excluir a pequeños proyectos emergentes, fomentando así la formalización y el compromiso con la calidad de las experiencias ofrecidas.

Otra fuente de ingresos será la venta de productos complementarios, especialmente vinos artesanales o etiquetas de enólogos emergentes, que podrán comercializar sus productos dentro de la plataforma como parte de sus propuestas o de forma directa. Esto abre un canal de comercialización alternativo, alineado con los principios de cercanía y economía local.

Asimismo, se desarrollarán experiencias premium y eventos especiales, como catas temáticas, recorridos personalizados o encuentros colaborativos entre usuarios y productores. Estos eventos serán organizados por la plataforma en alianza con anfitriones y generarán ingresos diferenciados por su valor agregado y exclusividad.

Finalmente, se prevé el acceso a fondos de fomento, convocatorias institucionales o alianzas estratégicas con entidades públicas o privadas vinculadas al turismo, la cultura y el desarrollo regional. Esto permitirá acompañar el crecimiento inicial del proyecto y reforzar su impacto territorial.

En conjunto, este modelo mixto de ingresos, compuesto por comisiones, suscripciones, servicios promocionales, comercialización directa y alianzas, permite **garantizar la sostenibilidad económica del proyecto sin perder de vista su identidad: accesibilidad, comunidad y valorización de lo local.**

## **6. Recursos clave**

El bloque de recursos clave describe los activos más importantes que una organización necesita para hacer funcionar su modelo de negocio. Según Osterwalder y Pigneur (2010), estos recursos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos, y pueden ser propios, alquilados o provistos por socios estratégicos.

En el caso de EnoMendoza Conecta, los recursos clave se agrupan en cuatro dimensiones principales que garantizan el funcionamiento de la plataforma, la entrega de la propuesta de valor, el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos.

a) Recurso tecnológico (plataforma digital)

El corazón del proyecto es una **plataforma tecnológica propia**, accesible desde la web y dispositivos móviles, que permita gestionar toda la experiencia de usuario: exploración, reserva, pago, calificación y mensajería. Este sistema debe ser robusto, escalable, fácil de usar y alineado con la identidad visual del proyecto. Este recurso puede ser desarrollado internamente o a través de un proveedor tecnológico estratégico.

b) Recursos humanos – Equipo multidisciplinario

El desarrollo y la operación de la plataforma requieren un equipo conformado por distintos perfiles profesionales:

- Desarrolladores y soporte técnico.
- Diseñadores UX/UI.
- Especialistas en comunicación y marketing digital.
- Coordinadores de experiencias y relaciones con productores.
- Gestores de comunidad y atención al cliente.

Este capital humano es fundamental tanto para el diseño del servicio como para su implementación, mantenimiento y mejora continua.

c) Red de anfitriones y aliados – Recurso relacional

La calidad y diversidad de la oferta dependerá de la **red de productores, enólogos, sommeliers, cocineros, espacios y emprendimientos locales** que participen activamente de la plataforma. Esta red será uno de los principales activos intangibles del proyecto, ya que define la autenticidad, el alcance y el valor de la propuesta.

Además, serán claves las alianzas con instituciones públicas o privadas vinculadas al turismo, la cultura, la innovación y el desarrollo regional, que pueden aportar legitimidad, visibilidad o incluso financiamiento en etapas iniciales.

#### d) Datos e inteligencia del usuario – Recurso intelectual

Con el tiempo, la plataforma generará una **base de datos valiosa** sobre las preferencias, comportamientos y valoraciones de los usuarios. Esta información permitirá personalizar las propuestas, mejorar la experiencia, y tomar decisiones estratégicas basadas en evidencia.

EnoMendoza Conecta se apoya en una combinación de recursos **tecnológicos, humanos, intelectuales y relacionales**, propios y compartidos, que permiten articular su propuesta de valor con eficiencia y sentido comunitario.

## 7. Actividades clave

Este bloque describe las acciones más importantes que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione. Al igual que los recursos clave, estas actividades son necesarias para **crear y entregar la propuesta de valor, alcanzar los mercados objetivos, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos** (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Las actividades clave dependen del tipo de modelo de negocio. En líneas generales, pueden agruparse en tres grandes categorías:

- **Producción:** relacionada con la creación y entrega de productos (ej. industria manufacturera).

- **Solución de problemas:** propia de servicios como consultorías o instituciones médicas.
- **Plataforma/red:** vinculada al funcionamiento de entornos tecnológicos y redes de usuarios, como Microsoft, Airbnb o Mercado Libre.

EnoMendoza Conecta se inscribe dentro de ésta última categoría, ya que su modelo se basa en el desarrollo y gestión de una **plataforma digital que articula oferta y demanda de experiencias enogastronómicas locales**, fomentando el encuentro entre usuarios y anfitriones.

A partir de esta lógica, las actividades clave del proyecto son las siguientes:

a) Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital

Involucra el diseño, programación, actualización y optimización del sitio web y la app. Esta infraestructura debe garantizar una navegación intuitiva, segura y accesible para todos los perfiles de usuarios. Es una tarea técnica y constante, que constituye la **base operativa del modelo**.

b) Curaduría y validación de experiencias

La plataforma se diferencia por ofrecer propuestas auténticas, accesibles y con identidad local. Para ello, será necesario realizar una **selección y acompañamiento activo a los anfitriones**, verificando que cada experiencia cumpla con los valores del proyecto.

c) Gestión de comunidad y atención personalizada

Esta actividad comprende la **interacción cotidiana con usuarios y anfitriones**, respondiendo consultas, promoviendo la participación y fortaleciendo el sentido de pertenencia. Incluye la moderación de valoraciones, respuestas a feedback y acciones de fidelización.

d) Comunicación y marketing digital

Consiste en diseñar y ejecutar estrategias de visibilidad, posicionamiento y promoción de experiencias mediante redes sociales, campañas temáticas, contenidos educativos y acciones virales. Esta área será clave para atraer nuevos usuarios y generar tráfico constante hacia la plataforma.

e) Alianzas y articulación institucional

Implica establecer relaciones con organismos públicos, privados o académicos vinculados al turismo, la cultura o el emprendedurismo. Estas alianzas pueden facilitar financiamiento, visibilidad y expansión del modelo.

f) Gestión administrativa y financiera

Comprende la administración de cobros, pagos a anfitriones, gestión de suscripciones, monitoreo de ingresos, reportes y análisis económico. Esta tarea es esencial para garantizar la sostenibilidad del proyecto y su proyección futura.

En conjunto, estas actividades forman la estructura operativa de EnoMendoza Conecta, permitiendo ofrecer una experiencia digital significativa, con impacto territorial, económico y cultural.

## **8. Socios clave**

El bloque describe la red de alianzas estratégicas que permiten a una empresa optimizar su modelo de negocio, reducir riesgos y acceder a recursos o actividades que no puede realizar por sí sola. Estas alianzas pueden surgir por motivos estratégicos, operativos, financieros o de desarrollo de mercado, y suelen involucrar acuerdos de cooperación con empresas, instituciones o individuos clave (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Existen distintos tipos de asociaciones:

- Alianzas estratégicas entre organizaciones no competidoras.
- Cooperación entre competidores, conocida como "coopetencia".

- Joint ventures para el desarrollo de nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor, para asegurar calidad y eficiencia en la entrega del servicio.

En el caso de EnoMendoza Conecta, los socios clave cumplen un rol fundamental para complementar recursos, ampliar el alcance del proyecto, garantizar la calidad de las experiencias y reforzar el impacto territorial. A continuación, se detallan los principales perfiles de socios estratégicos:

a) Productores, bodegas, enólogos, sommeliers y anfitriones locales

Son el núcleo de la oferta. Su participación activa y comprometida es esencial para garantizar experiencias auténticas, variadas y alineadas con la propuesta de valor. La plataforma funcionará como un puente entre estos actores y los usuarios, por lo que la relación será horizontal, directa y colaborativa.

b) Instituciones públicas vinculadas al turismo, cultura y desarrollo regional

Organismos como secretarías de turismo municipales y provinciales, entes culturales, agencias de desarrollo económico o programas de fomento emprendedor pueden convertirse en aliados para **dar legitimidad, respaldo institucional y apoyo económico** en etapas iniciales del proyecto.

c) Universidades, incubadoras y redes de emprendedores

Estas organizaciones pueden aportar conocimiento técnico, formación, espacios de visibilidad y acompañamiento estratégico. En especial, pueden colaborar en la formación de anfitriones, análisis de datos y validación del modelo de negocio.

d) Aliados tecnológicos y proveedores de servicios digitales

El proyecto puede apoyarse en desarrolladores externos, proveedores de medios de pago, plataformas de hosting y herramientas de marketing digital. Estas alianzas permitirán sostener la operación tecnológica con eficiencia y escalabilidad.

e) Medios de comunicación, influencers y referentes del sector

Actores clave para la difusión del proyecto, la generación de contenido y el posicionamiento de marca. Su colaboración será clave en las etapas de lanzamiento y expansión.

f) Espacios gastronómicos y culturales locales

La articulación con ferias, mercados, bares, restaurantes o espacios culturales alternativos permitirá diversificar la oferta de experiencias y reforzar el enfoque territorial del proyecto.

En resumen, EnoMendoza Conecta requiere una red diversa de socios clave que aporten no solo recursos o servicios, sino también legitimidad, visibilidad y comunidad. Estas alianzas permitirán consolidar un modelo sostenible con impacto económico, social y cultural en el territorio mendocino.

## 9. Estructura de costos

La estructura de costos describe todos los gastos relevantes en los que incurre una empresa para operar su modelo de negocio. Este bloque identifica cuáles son los costos más significativos asociados a los recursos clave, las actividades clave y las alianzas necesarias para entregar la propuesta de valor, mantener la relación con los clientes y generar ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dependiendo del enfoque, los modelos pueden orientarse a:

- **Minimización de costos** (modelos altamente automatizados, bajo costo).
- **Creación de valor** (cuando el foco está en la diferenciación, personalización y calidad).
- O un **modelo mixto**, que combina eficiencia operativa con foco en la experiencia.

EnoMendoza Conecta se inscribe dentro de un modelo **mixto**, ya que busca mantener una estructura ágil y digital, pero con un fuerte componente de curaduría, cercanía y construcción comunitaria. A continuación, se detallan los principales costos asociados al funcionamiento del proyecto:

a) Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital

Incluye el diseño inicial, programación, pruebas, optimización y actualización continua del sitio web y la app. También se incluyen servicios de hosting, dominios, seguridad digital y almacenamiento en la nube, fundamentales para garantizar una operación estable y segura.

b) Equipo humano

Implica los costos asociados al equipo multidisciplinario, que puede estar conformado por personal propio o contratado bajo modalidad freelance. Esto incluye desarrolladores, diseñadores UX/UI, especialistas en marketing, atención al cliente, coordinación de experiencias y gestión administrativa.

c) Marketing y comunicación

Comprende los gastos en campañas de visibilidad en redes sociales, generación de contenido, diseño gráfico, promociones, publicidad online, y eventualmente producción de material audiovisual para fortalecer el posicionamiento del proyecto.

d) Gestión de la comunidad y soporte

Implica costos de herramientas de comunicación, plataformas de atención (chat, CRM), moderación de contenidos, seguimiento de experiencias y gestión del feedback de usuarios y anfitriones.

e) Comisiones por medios de pago y transacciones

Cada reserva realizada a través de la plataforma implicará el uso de un sistema de pago digital (Mercado Pago, transferencia bancaria, etc.), lo que conlleva comisiones o tarifas por transacción, que deben contemplarse en la estructura.

f) Servicios legales, contables y administrativos

Incluye la formalización legal del proyecto, contratación de servicios contables, facturación, y cumplimiento normativo (protección de datos, política de privacidad, términos y condiciones).

g) Costos de alianzas y colaboraciones

Si bien muchas alianzas pueden ser no monetarias, algunas pueden implicar intercambios de servicios, pagos por participación en eventos, espacios promocionales u honorarios para profesionales vinculados a experiencias premium o actividades específicas.

En síntesis, la estructura de costos de EnoMendoza Conecta responde a un modelo ágil pero cuidado, que combina eficiencia operativa con generación de valor para los usuarios y los anfitriones. La sostenibilidad del proyecto dependerá de una **gestión eficiente de estos recursos**, acompañada de un crecimiento progresivo de la base de usuarios y experiencias ofrecidas.



**Figura N°8:** Modelo Canvas EnoMendoza Conecta

Fuente: Elaboración propia

Este enfoque facilitó una visualización clara y estructurada de cómo se genera, entrega y capta valor en el marco del proyecto, considerando tanto las necesidades del público objetivo como las capacidades reales del emprendimiento. El análisis de los nueve bloques, segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos, permitió identificar fortalezas, interdependencias estratégicas y oportunidades concretas de diferenciación en el contexto enoturístico local.

La propuesta se posiciona como una alternativa innovadora y sostenible dentro del ecosistema mendocino, al fomentar la conexión directa entre consumidores conscientes y pequeños productores, a través de una plataforma digital accesible, cuidada y con fuerte arraigo comunitario. Más que una simple herramienta de reservas, EnoMendoza Conecta representa un puente entre lo cotidiano y lo cultural, entre la demanda local y la oferta emergente.

#### Capítulo 4: Desarrollo y diseño de estrategias

El presente capítulo tiene como objetivo diseñar un conjunto de estrategias que consoliden el modelo de negocio de EnoMendoza Conecta, en función del diagnóstico estratégico integral desarrollada en los capítulos anteriores. A partir del análisis del entorno (macro y micro), las capacidades internas y la matriz FODA, se definen las principales líneas de acción que permitirán al proyecto posicionarse competitivamente, responder a las dinámicas del sector y avanzar hacia su implementación efectiva.

En función del análisis realizado en el Capítulo 3 mediante el modelo Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2011), se identificaron dos segmentos objetivos principales:

- **Residentes locales mendocinos:** personas jóvenes y adultas con poder adquisitivo medio, interesadas en propuestas accesibles, auténticas y con fuerte anclaje territorial.
- **Turistas nacionales de cercanía:** visitantes que priorizan la conexión con lo local y experiencias no masivas, sin resignar calidad ni calidez en el servicio.

Ambos segmentos comparten el deseo de acceder a experiencias enoturísticas de calidad, que escapen de las ofertas tradicionales orientadas a turistas, cuyas tarifas suelen estar infladas respecto a los ingresos promedio del público local.

#### Valor esperado por el cliente

El valor esperado por estos segmentos no está enfocado exclusivamente en el **precio más bajo**, ni tampoco en el pago de **un plus premium**, sino en **una relación equilibrada entre calidad, cercanía y accesibilidad**. Lo que valoran los clientes es:

- Un entorno más humano y cercano, frente al trato estandarizado de los circuitos tradicionales.
- Experiencias auténticas, con identidad mendocina y protagonismo de pequeños productores.

- Precios justos y coherentes con el contexto local, sin los sobrepuestos típicos del turismo internacional.

Este valor percibido responde a una necesidad clara del mercado mendocino: acceder a propuestas de calidad sin que el precio sea una barrera, y sin resignar el carácter distintivo que tiene el enoturismo como producto cultural y sensorial.

### **Tipo de negocio y estrategia general**

En este marco, EnoMendoza Conecta no se inscribe estrictamente dentro de un negocio de volumen ni de un negocio especializado. La estrategia adoptada se ubica en un punto intermedio, más precisamente en la categoría **marca/precio**, tal como se describe en el enfoque teórico desarrollado por Ocaña en el material de cátedra de Estrategias de Negocio (Bontempo & Gutiérrez, 2022). Esta clasificación permite comprender cómo ciertas propuestas pueden combinar diferenciación simbólica con precios accesibles, orientándose a segmentos específicos del mercado.

Con base en el valor esperado por los segmentos objetivo, una experiencia enoturística auténtica, accesible y de calidad, el proyecto adopta una estrategia competitiva de enfoque con diferenciación, dirigida a un nicho específico del mercado local y nacional. En línea con esta elección, la alternativa de marketing adoptada es la de un modelo “diferenciado especializado en nichos de mercado”, ya que la plataforma construye una propuesta de valor única basada en la identidad mendocina, la visibilidad de pequeños productores y el trato cercano, sin resignar sostenibilidad económica ni operativa.

Esta estrategia se fundamenta en los siguientes ejes:

1. Enfoque en un segmento bien definido

La plataforma se dirige especialmente a:

- **Residentes de Mendoza**, que desean acceder a experiencias de calidad sin precios turísticos.
- **Turistas nacionales de cercanía**, que valoran lo local, lo sencillo y lo auténtico.

Este público está desatendido por las plataformas actuales, que priorizan al típico turista que viaja a conocer Mendoza. Por eso, el enfoque permite a *EnoMendoza Conecta* posicionarse en un **espacio competitivo aún poco explorado**.

## 2. Diferenciación por identidad y cercanía

El principal diferencial no está en la personalización extrema ni en el lujo, sino en **la calidez del trato, el vínculo directo con pequeños productores y anfitriones, y la curaduría de propuestas auténticas**, conectadas con la cultura mendocina.

Este tipo de diferenciación es **emocional y simbólica**, y permite fidelizar al cliente sin grandes inversiones.

## 3. Accesibilidad como ventaja competitiva

El precio también es un factor estratégico. Si bien no se trata de competir por el precio más bajo, el proyecto busca evitar los sobrepagos destinados al turismo extranjero, garantizar precios justos para el mercado local y sostener una relación precio-calidad adecuada.

De este modo, se construye una propuesta de valor equilibrada, basada en una lógica de marca/precio, donde el usuario percibe una experiencia cuidada y diferencial sin pagar un plus exclusivo.

## **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia adoptada por *EnoMendoza Conecta*, centrada en una propuesta auténtica, cercana y a precios justos, sienta las bases para definir tanto la participación de

mercado esperada como el tipo de posicionamiento que la empresa desarrollará en su nicho objetivo.

Según lo desarrollado en el Capítulo 1, y en línea con los planteamientos de David y David (2017), la posición competitiva de una empresa no se mide únicamente por su participación absoluta en el mercado, sino también por su capacidad de liderazgo dentro de un segmento específico. En este sentido, aunque *EnoMendoza Conecta* no apunta a competir directamente con los grandes operadores del turismo enológico tradicional, sí busca ocupar un lugar distintivo en un segmento actualmente desatendido: el de los consumidores locales y nacionales que valoran lo cercano, lo cultural y lo justo.

### **Estrategia de posicionamiento adoptada: ofensiva**

El proyecto adopta una **estrategia ofensiva** (también denominada estrategia de ataque), propia de empresas emergentes que, sin ocupar aún una posición dominante en términos de volumen, desafían el statu quo mediante propuestas innovadoras y diferenciadas (Bontempo & Gutiérrez, s.f.). En el caso de *EnoMendoza Conecta*, esta diferenciación no se basa en el lujo ni en la personalización excesiva, sino en la identidad, la proximidad con el productor y la accesibilidad económica.

Esta estrategia ofensiva se apoya en las siguientes acciones concretas:

- Desarrollo de un **producto mínimo viable** (MVP) para lanzar la plataforma en una zona piloto (Gran Mendoza), validando la propuesta en condiciones reales.
- Activación de una **comunidad de usuarios y anfitriones** conectados por valores compartidos: autenticidad, cercanía, identidad local.
- Posicionamiento de marca a través de una **narrativa con identidad mendocina**, sustentada en contenidos digitales y comunicación territorial.

- **Alianzas estratégicas** con actores del ecosistema enoturístico local, como bodegas pequeñas, sommeliers independientes y cocineros regionales.

Como plantea el enfoque estratégico contemporáneo, en contextos de alta competencia, incertidumbre y fragmentación, competir implica asumir una posición activa en la construcción de una identidad distintiva que funcione como fuente de valor percibido (David & David, 2017). En este sentido, no compite por volumen ni por precio, sino por sofisticación identitaria: su diferencia reside en el contenido simbólico de su propuesta, lo que le permite disputar un lugar propio dentro del mercado.

Tal como se sostiene en el material de la cátedra, “la diferencia es función de la identidad”, y la ventaja competitiva se construye a partir de tres tipos de saberes: normativo (qué hacer), operativo (cómo hacerlo) y valorativo (por qué hacerlo) (Bontempo & Gutiérrez, s.f.). La propuesta del proyecto integra estos tres saberes al ofrecer una alternativa coherente con el contexto, operativamente viable y alineada con valores culturales y sociales compartidos.

### **Participación de mercado esperada**

En una primera etapa, se espera que la plataforma alcance una participación representativa dentro del segmento local de consumidores interesados en experiencias enoturísticas no tradicionales. A medida que se fortalezca la comunidad de usuarios y se valide el modelo de negocio, se proyecta una expansión territorial progresiva dentro de Mendoza y eventualmente hacia otras provincias.

Más allá del volumen absoluto, el objetivo central es lograr un posicionamiento diferencial y sostenible en la mente del consumidor, consolidando la marca como sinónimo de experiencia auténtica, accesible y con identidad mendocina.

### **Estrategia de crecimiento**

Una vez definida la estrategia competitiva y de posicionamiento, se establecen los caminos que permitirán a EnoMendoza Conecta escalar su modelo de negocio, ampliar su alcance territorial y consolidar su propuesta de valor en el tiempo.

Según el enfoque de Ansoff, citado en Bontempo y Gutiérrez (s.f.), las estrategias de crecimiento pueden desarrollarse a través de tres grandes vías: especialización, diversificación e integración. En el caso de este proyecto, se plantea una combinación progresiva y coherente de estas alternativas, adaptada a la evolución del mercado y al grado de madurez del modelo.

### **1. Crecimiento por especialización**

En una primera etapa, el crecimiento se centrará en la profundización del nicho enoturístico local, buscando perfeccionar la propuesta de valor mediante:

- Mejora continua de la calidad de las experiencias ofrecidas.
- Expansión territorial progresiva dentro de Mendoza (desde zonas piloto hacia nuevas áreas).
- Incorporación de nuevos anfitriones alineados con los valores del proyecto.
- Optimización constante en tecnología, comunicación y atención al cliente.

Esta vía de especialización permitirá posicionar a la plataforma como referente en experiencias locales auténticas, generando confianza tanto en el público objetivo como en los aliados estratégicos.

### **2. Crecimiento por diversificación**

Una vez validado y consolidado el modelo inicial, se proyecta una diversificación moderada y estratégica hacia experiencias complementarias que mantengan el anclaje en la identidad local. Algunas posibles líneas de expansión incluyen:

- Actividades culturales: arte, historia, gastronomía regional.
- Talleres y propuestas educativas: cocina, cata, producción artesanal.

- Experiencias híbridas: naturaleza + vino, música + territorio.

Esta diversificación apunta a ampliar la oferta sin diluir la esencia del proyecto, respondiendo a nuevas demandas emergentes detectadas en el comportamiento de los usuarios.

### **3. Crecimiento por integración**

Finalmente, se contempla una estrategia de integración vertical, tanto hacia atrás como hacia adelante, en función del desarrollo del ecosistema territorial:

Integración hacia atrás: mediante la formalización de alianzas con productores, cooperativas, municipios o asociaciones locales, lo que permitirá garantizar calidad, estabilidad operativa y relaciones sostenidas en el tiempo.

Integración hacia adelante: a través del desarrollo de funcionalidades y servicios complementarios en la plataforma, como una tienda de productos locales, programas de fidelización, o sistemas de suscripción, con el fin de capturar mayor valor en la relación con el cliente.

Esta estrategia contribuirá a consolidar la sostenibilidad del modelo de negocio, fortalecer los vínculos territoriales y diversificar las fuentes de ingresos sin perder coherencia estratégica.

#### **Estrategia organizacional**

Para garantizar la implementación efectiva de las estrategias competitiva, de posicionamiento y de crecimiento, es necesario definir una estructura organizacional coherente con el modelo de negocio. Dado que se trata de un emprendimiento digital en etapa inicial, con foco en experiencias locales y atención a un segmento específico, se optará por un diseño organizacional liviano, flexible y colaborativo, que permita adaptarse al crecimiento progresivo del proyecto y sostener relaciones de cercanía tanto con los usuarios como con los anfitriones.

Tal como señalan Bontempo y Gutiérrez (s.f.), la estructura debe seguir al crecimiento del negocio, y no anticiparse a él, evitando burocracias innecesarias y favoreciendo la eficiencia operativa.

### **Principios organizacionales del proyecto**

- **Horizontalidad:** estructura plana que facilite la toma de decisiones ágil, la colaboración interdisciplinaria y el vínculo directo entre áreas.
- **Flexibilidad operativa:** posibilidad de escalar funciones en función de las necesidades del negocio, priorizando la eficiencia y la adaptabilidad.
- **Enfoque en el territorio:** incorporación de perfiles con conocimiento del entorno local y capacidad para generar relaciones de valor con actores clave (productores, instituciones, comunidades).
- **Cultura de cercanía y compromiso:** alineada con los valores de la plataforma: autenticidad, identidad, accesibilidad y sostenibilidad.

En esta primera etapa, la organización estará compuesta por un equipo núcleo con funciones distribuidas en cinco áreas clave:

1. **Coordinación general:** liderará la planificación estratégica, supervisará transversalmente las áreas y tomará decisiones clave para el desarrollo del negocio.
2. **Desarrollo tecnológico:** será responsable del diseño, funcionamiento y mejora continua de la plataforma digital, incluyendo tanto la experiencia del usuario como la gestión operativa de los servicios ofrecidos.
3. **Marketing y comunicación:** se encargará del posicionamiento de la marca, la gestión de redes sociales, la generación de contenidos territoriales y las campañas de difusión.

4. **Finanzas:** llevará adelante la estimación de costos, el control presupuestario, el seguimiento del punto de equilibrio y la gestión de posibles fuentes de financiamiento externo.

5. **Relaciones con usuarios y anfitriones:** integrará la atención al cliente, la gestión de la comunidad de anfitriones, el acompañamiento y curaduría de experiencias, así como la vinculación con instituciones aliadas, productores y organizaciones del sector turístico.

Esta estructura permitirá operar con eficiencia en la etapa inicial, sin sobredimensionar recursos y con capacidad de adaptación. A medida que el proyecto crezca, podrán sumarse nuevos perfiles o subdividirse áreas, respetando siempre la lógica de un modelo flexible, orientado a la calidad de la experiencia y la sostenibilidad operativa.



**Figura N°9:** *Estructura organizacional funcional inicial del proyecto*

Fuente: Elaboración propia.

Esta estrategia organizacional está pensada para acompañar cada fase de crecimiento del proyecto, **garantizando su viabilidad operativa sin perder el espíritu emprendedor y territorial que lo define** (Bontempo & Gutiérrez, s.f.).

### **Estrategias funcionales**

Las estrategias funcionales representan la expresión operativa de la estrategia general de la empresa. Según lo desarrollado en el Capítulo 1 y de acuerdo con el marco teórico consultado, estas estrategias deben definirse por área, desarrollando sus respectivos programas, acciones e indicadores, constituyendo así la mínima unidad operativa de las decisiones estratégicas que le preceden (Kotler & Keller, 2016).

La formulación funcional de *EnoMendoza Conecta* se estructura sobre la base de las cinco áreas clave establecidas en la estrategia organizacional. Cada una de ellas responde a un modelo organizativo flexible y escalable, alineado con el modelo de negocio y diseñado en función de las fortalezas internas, las oportunidades del entorno y la necesidad de ofrecer una experiencia diferenciada, accesible y culturalmente relevante.

#### 1. Coordinación general

- Supervisar la ejecución del plan estratégico en cada una de las áreas, garantizando coherencia con la visión del proyecto.
- Establecer objetivos por etapa, organizar el cronograma de implementación y definir mecanismos de control.
- Actuar como enlace entre las decisiones operativas y las proyecciones de crecimiento del modelo.

#### 2. Desarrollo tecnológico

- Diseñar y mantener una plataforma digital funcional, intuitiva, accesible y alineada con los valores del proyecto.
- Integrar funcionalidades esenciales: reservas, carga de experiencias, pagos, valoraciones, entre otras.
- Asegurar la escalabilidad, seguridad y eficiencia del sistema.
- Estandarizar los procesos operativos vinculados a la experiencia digital de usuarios y anfitriones.

### 3. Marketing y comunicación

- Posicionar la marca como alternativa culturalmente auténtica y accesible dentro del ecosistema enoturístico.

- Desarrollar una estrategia de contenidos en redes sociales, centrada en la identidad local, los valores del proyecto y las historias reales.

- Implementar campañas con bajo costo y alto alcance, combinando medios digitales, posicionamiento SEO y marketing de cercanía.

- Medir resultados mediante indicadores clave como tráfico, conversión, engagement y crecimiento de comunidad.

### 4. Finanzas

- Estimar costos iniciales y mensuales, proyectar ingresos y evaluar la viabilidad económica del modelo.

- Determinar el punto de equilibrio del proyecto y calcular indicadores como CAC (costo de adquisición de cliente) y LTV (valor del cliente en el tiempo).

- Gestionar fuentes de financiamiento externas (programas públicos, incubadoras, capital semilla).

- Acompañar la toma de decisiones estratégicas con información contable y financiera clara.

### 5. Relaciones con usuarios y anfitriones

- Diseñar protocolos de atención al usuario, incluyendo soporte postventa, gestión de consultas y resolución de incidencias.

- Acompañar a los anfitriones en la carga de propuestas, curaduría de experiencias y mejora continua del servicio

- Generar y mantener alianzas con pequeños productores, bodegas, cocineros y referentes del territorio.

- Implementar mecanismos de evaluación y retroalimentación permanente para garantizar calidad, satisfacción y fidelización.

Estas estrategias funcionales están diseñadas para operar con eficiencia desde la etapa inicial del proyecto, sosteniendo su propuesta de valor y permitiendo una evolución progresiva y controlada. Su diseño responde al enfoque metodológico planteado en el modelo estratégico general, asegurando coherencia entre estructura organizativa, acciones operativas y resultados esperados (Kotler & Keller, 2016).

### **Conclusión del capítulo**

El proceso de formulación estratégica desarrollado en este capítulo permitió traducir el diagnóstico integral en decisiones concretas que orientan el rumbo de EnoMendoza Conecta. A partir de los aportes de los capítulos anteriores, se definieron lineamientos estratégicos en cinco dimensiones clave: competitiva, de posicionamiento, de crecimiento, organizacional y funcional, estableciendo así las bases para una implementación coherente, eficiente y sostenible.

La articulación entre estas dimensiones posibilitó delinear una propuesta estratégica integral y adaptable, centrada en la experiencia tanto del usuario como del anfitrión. Este enfoque reconoce la necesidad de flexibilidad, aprendizaje continuo y capacidad de ajuste, características esenciales para desenvolverse en entornos dinámicos como el del turismo experiencial y digital.

En este sentido, el siguiente capítulo se orientará a presentar el plan de implementación que permita operativizar las estrategias aquí formuladas, garantizando su viabilidad mediante un cronograma detallado, asignación racional de recursos, identificación de riesgos y definición de indicadores clave para su seguimiento, evaluación y mejora continua.

## **Capítulo 5: Plan de implementación y viabilidad del proyecto**

Una vez formulada la estrategia general del proyecto, resulta imprescindible contar con un plan que permita operativizar las decisiones estratégicas de manera concreta, ordenada y viable. La implementación representa la fase en la que la propuesta deja de ser conceptual para convertirse en un emprendimiento real en funcionamiento, tal como lo señalan Kotler y Keller (2016), quienes destacan que la ejecución estratégica es clave para transformar la planificación en resultados medibles.

Este capítulo tiene como objetivo principal establecer el plan de implementación, estructurando las fases necesarias para su puesta en marcha, identificando los recursos implicados, evaluando su viabilidad económica y técnica, y anticipando posibles riesgos junto con mecanismos de control. De este modo, se busca garantizar que el modelo estratégico definido en los capítulos anteriores pueda ejecutarse en condiciones reales, minimizando incertidumbres y optimizando la toma de decisiones.

El plan propuesto ha sido diseñado considerando las características específicas del proyecto, su escala inicial, el contexto territorial, los hallazgos obtenidos durante el análisis estratégico y los recursos disponibles, entendidos como las capacidades humanas, técnicas, económicas y relacionales con las que cuenta el emprendimiento en su etapa inicial de desarrollo. Asimismo, se incorporan criterios técnico-administrativos y datos secundarios confiables para proyectar distintos escenarios operativos, financieros y organizativos.

### **Metodología aplicada a la implementación**

El plan de implementación se fundamenta en el análisis estratégico desarrollado en los capítulos previos y en el enfoque metodológico adoptado para la formulación del proyecto. En esta etapa, se aplica una lógica técnico-administrativa que permite trasladar

la estrategia general a un esquema operativo realista, estructurado por fases y orientado a la toma de decisiones concretas.

Para la definición de las etapas de desarrollo, las proyecciones económicas y la evaluación de viabilidad, se utilizaron datos secundarios provenientes de fuentes oficiales y sectoriales, así como referencias comparables de emprendimientos digitales y turísticos. Este abordaje facilita la estimación de recursos, la identificación de prioridades y la anticipación de riesgos potenciales.

Este abordaje metodológico responde a lo planteado por Bontempo y Gutiérrez (s.f.), quienes destacan la importancia de articular decisiones estratégicas con estructuras técnico-operativas realistas, especialmente en proyectos de base territorial y escala progresiva.

### **Fases de implementación**

La implementación del proyecto se organizará en cuatro fases secuenciales, diseñadas para permitir un despliegue controlado, con validaciones parciales, aprendizaje continuo y capacidad de adaptación. Esta planificación escalonada busca garantizar la coherencia entre el modelo estratégico definido y su ejecución operativa, minimizando riesgos y optimizando el uso de recursos disponibles (Kotler & Keller, 2016).

#### **Fase 1: Desarrollo del producto mínimo viable (MVP).**

Duración estimada: meses 1 a 3.

Esta primera etapa tiene como objetivo el diseño y desarrollo de una versión funcional básica de la plataforma (app y/o sitio web) que permita validar la propuesta central del modelo. Se priorizarán las funcionalidades esenciales: registro de usuarios, carga de experiencias, sistema de reservas, métodos de pago y valoraciones. Paralelamente, se elaborará una identidad visual preliminar y se comenzará el contacto con anfitriones potenciales para la primera validación del contenido.

**Fase 2: Lanzamiento en zona piloto y validación de la propuesta.**

Duración estimada: meses 4 a 6.

Una vez disponible el MVP, se procederá a su lanzamiento en una zona piloto del Gran Mendoza (preferentemente Luján de Cuyo o Maipú), con un grupo reducido de anfitriones aliados. Esta fase incluirá acciones de comunicación digital focalizadas, acompañamiento a los anfitriones en la carga de sus experiencias, y seguimiento cercano a los primeros usuarios. Se buscará relevar observaciones, medir la satisfacción inicial y realizar los ajustes necesarios antes de escalar.

**Fase 3: Optimización de la plataforma y expansión progresiva.**

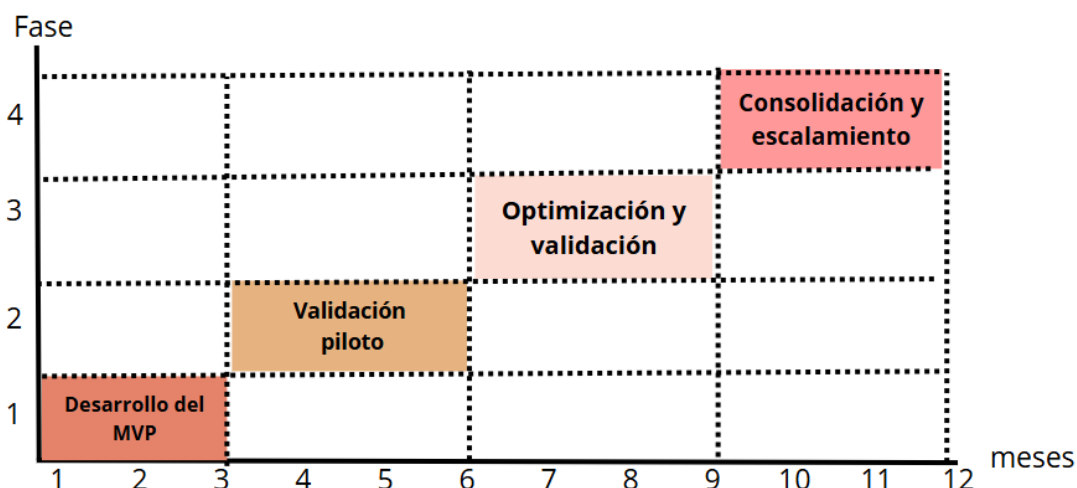
Duración estimada: meses 7 a 9.

A partir del aprendizaje obtenido durante la fase piloto, se introducirán mejoras técnicas, operativas y comunicacionales en la plataforma. Se ampliará la oferta de experiencias dentro del Gran Mendoza y se incorporarán nuevos anfitriones, priorizando la curaduría y la calidad de las propuestas. Esta etapa también contempla el fortalecimiento de alianzas estratégicas con actores del ecosistema turístico y el inicio de acciones de fidelización de usuarios.

**Fase 4: Consolidación y escalamiento territorial.**

Duración estimada: meses 10 a 12.

La última fase tiene por objetivo consolidar el funcionamiento del modelo y comenzar con una expansión territorial controlada hacia otras zonas de Mendoza, como el Valle de Uco y la zona Este. Se sistematizarán los procesos internos, se establecerán rutinas de seguimiento operativo y financiero, y se evaluarán nuevas oportunidades de diversificación. Además, se trabajará en la búsqueda de programas de apoyo o financiamiento para escalar el proyecto en una segunda etapa.



**Figura N°10:** Cronograma de fases de implementación del proyecto

*EnoMendoza Conecta*

Fuente: Elaboración propia.

### Recursos necesarios para la implementación

La implementación requiere la movilización de un conjunto de recursos estratégicos, definidos en función de la escala inicial del proyecto, su naturaleza digital y su enfoque territorial. Estos recursos se agrupan en cuatro categorías principales: recursos humanos, técnicos, económicos y relacionales, tal como lo proponen Bontempo y Gutiérrez (s.f.) en el marco de una estrategia integral orientada a la viabilidad operativa.

#### 1. Recursos humanos

En la etapa inicial, se prevé un equipo reducido pero multidisciplinario, capaz de ejecutar las funciones críticas establecidas en la estrategia organizacional. Se contemplan los siguientes perfiles clave:

- Coordinación general: lidera la gestión estratégica y operativa del proyecto.
- Desarrollador/a web o móvil: diseña y mantiene la plataforma digital (MVP).
- Especialista en comunicación digital: gestiona la identidad de marca, redes sociales y contenidos.

- Asistente de vinculación con anfitriones: articula relaciones con los proveedores de experiencias.
- Asesor/a contable-financiero/a: proyecta costos, ingresos y viabilidad.

Este equipo puede conformarse mediante contratación externa, acuerdos por proyecto o convenios con instituciones de apoyo emprendedor. La conformación de equipos interdisciplinarios en emprendimientos digitales es clave para el éxito en contextos cambiantes (Hisrich et al., 2017).

## 2. Recursos técnicos

Comprenden las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo y funcionamiento de la plataforma, tales como:

- Desarrollo de sitio web y/o aplicación móvil adaptable y escalable.
- Servicios de hosting, dominio y pasarela de pagos.
- Software de gestión (CMS, CRM, herramientas de reservas, etc.).
- Sistemas de analítica web y seguimiento de usuarios.
- Equipamiento básico (computadoras, conectividad, dispositivos móviles).

La incorporación de tecnología debe estar alineada con el modelo de negocio, y su selección debe priorizar la escalabilidad y la experiencia del usuario (Kotler & Keller, 2016).

## 3. Recursos económicos

Los recursos económicos incluyen la inversión inicial y los fondos operativos necesarios para sostener el modelo durante el primer año. En esta etapa se consideran:

- Capital mínimo inicial para desarrollar el MVP y lanzar campañas de comunicación.
- Presupuesto para cubrir salarios, servicios digitales y soporte técnico.

- Posibles fuentes de financiamiento: convocatorias públicas, incubadoras o capital semilla.

Según Ries (2012), asegurar los recursos financieros mínimos para testear hipótesis en el mercado mediante un producto mínimo viable es una de las claves para la validación de modelos innovadores.

#### 4. Recursos relacionales

El proyecto reconoce como activos estratégicos las relaciones con actores clave del ecosistema local. En esta categoría se incluyen:

- Una red inicial de anfitriones comprometidos con la propuesta.
- Alianzas institucionales con municipios, universidades y organismos turísticos.
- Colaboración con referentes territoriales (sommeliers, productores, cocineros regionales).
- Vínculos con espacios de apoyo emprendedor (incubadoras, polos TIC, redes de innovación).

Este tipo de capital relacional es fundamental para consolidar redes de colaboración y fortalecer la legitimidad del proyecto dentro de su entorno inmediato (Bontempo & Gutiérrez, s.f.).

### **Viabilidad económica y técnica**

La viabilidad del proyecto se evalúa en función de su factibilidad económica, técnica y operativa, considerando el contexto actual del turismo local, los recursos disponibles y las proyecciones definidas en las fases anteriores. El objetivo de este análisis es comprobar si el modelo de negocio puede ser implementado y sostenido con los medios disponibles, asegurando su crecimiento y escalabilidad a corto y mediano plazo.

#### 1. Viabilidad económica

Desde una perspectiva financiera, la viabilidad económica se analiza en dos niveles: los costos de implementación inicial y la capacidad del modelo para alcanzar un punto de equilibrio operativo.

**Costos de implementación:** Incluyen el desarrollo del MVP, gastos de comunicación, contratación de personal clave, adquisición de tecnología y licencias básicas. Estos se concentran principalmente en el primer trimestre de ejecución, conforme a lo detallado en la Fase 1 del cronograma.

**Costos operativos anuales:** Se proyectan sobre la base de salarios, servicios tecnológicos, mantenimiento de plataforma, campañas de marketing y soporte a usuarios y anfitriones. La estructura liviana del proyecto permite contener estos gastos sin comprometer calidad ni escalabilidad.

**Ingresos proyectados:** El modelo contempla ingresos por comisión sobre las experiencias comercializadas (modelo marketplace), con porcentajes escalables según volumen de transacciones. También se considera, a futuro, la incorporación de membresías, venta de productos complementarios y alianzas comerciales.

**Punto de equilibrio:** Se estima alcanzar en el segundo año de funcionamiento, siempre que se logren los objetivos de participación en el segmento piloto y se mantenga una tasa sostenida de retención y satisfacción de usuarios. Para su cálculo se consideran indicadores clave como el CAC (costo de adquisición de cliente) y el LTV (valor del cliente a lo largo del tiempo), siguiendo los criterios de Kotler y Keller (2016).

Este modelo económico, de baja inversión inicial y crecimiento por etapas, se alinea con el enfoque Lean Startup, el cual sugiere validar hipótesis de mercado antes de realizar grandes desembolsos (Ries, 2012).

## 2. Viabilidad técnica

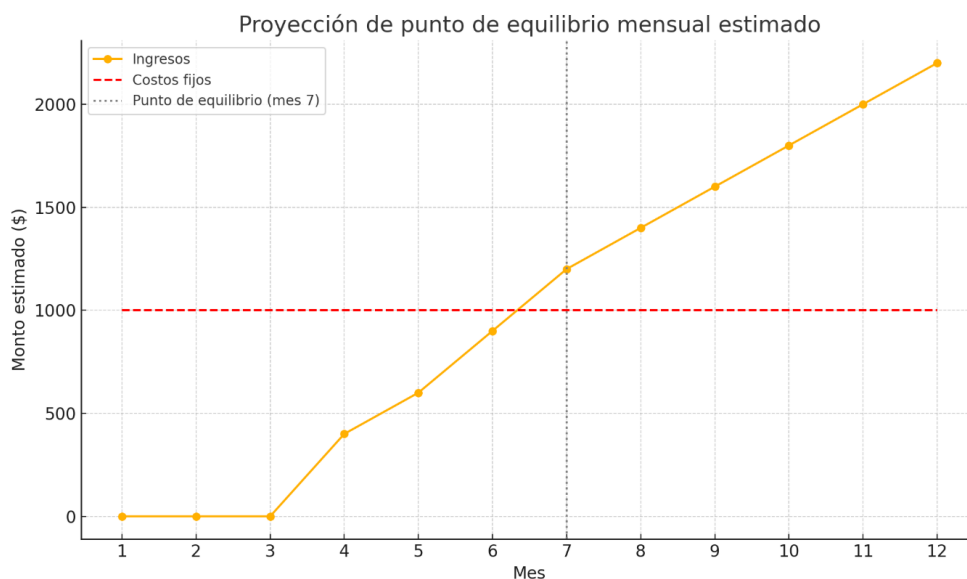
Desde el punto de vista técnico, el proyecto resulta factible gracias a la existencia de tecnologías accesibles y herramientas ya disponibles en el mercado, muchas de ellas de código abierto o bajo costo. La plataforma digital será diseñada en forma modular, con funcionalidades básicas en la primera etapa (MVP) y capacidad de escalar progresivamente.

Los requerimientos técnicos considerados son:

- Desarrollo web o móvil adaptable (según preferencia de uso).
- Integración de pasarela de pagos confiable (ej. Mercado Pago, bancos).
- Sistema de reservas ágil y evaluación de experiencias.
- Hosting escalable, herramientas de analítica y CRM básico.
- Capacidad técnica interna o tercerizada para mantenimiento y actualizaciones.

Esta infraestructura es viable tanto desde el punto de vista económico como tecnológico, ya que no exige desarrollos complejos en la fase inicial, y puede optimizarse con base en el aprendizaje progresivo de los usuarios.

En síntesis, el análisis económico y técnico muestra que el proyecto puede implementarse con una inversión moderada, aprovechando recursos ya existentes, alianzas estratégicas y herramientas de bajo costo. Además, su estructura flexible y su enfoque territorial permite ajustar el ritmo de crecimiento sin comprometer la propuesta de valor ni la sostenibilidad financiera.



**Figura N°11:** *Proyección del punto de equilibrio mensual estimado para EnoMendoza Conecta*

### Evaluación de riesgos y mecanismos de control

Todo proceso de implementación conlleva riesgos inherentes que, si no son anticipados y gestionados adecuadamente, pueden comprometer la viabilidad del proyecto. En esta sección se identifican los principales riesgos asociados a la puesta en marcha y se establecen mecanismos de control que permitirán prevenir, mitigar o responder a dichos eventos de manera oportuna y eficaz.

1. Identificación de riesgos, los riesgos han sido clasificados en tres categorías, considerando su origen y naturaleza:

- a. Riesgos estratégicos y de mercado
  - Escasa adopción por parte del público objetivo.
  - Baja incorporación de anfitriones en la etapa inicial.
  - Cambios en las preferencias de consumo turístico.
  - Aparición de competidores con propuestas similares.
- b. Riesgos operativos y técnicos

- Fallas en el desarrollo o funcionamiento de la plataforma digital (MVP).
- Problemas de usabilidad o experiencia del usuario.
- Dificultades logísticas en la vinculación anfitrión–usuario.
- Vulnerabilidades en los sistemas de pago o datos personales.

c. Riesgos financieros e institucionales

- Insuficiencia de fondos para cubrir los costos del primer año.
- Demoras en la obtención de apoyos o financiamiento externo.
- Cambios en las regulaciones que afecten el marco del turismo local o el comercio electrónico.

2. Mecanismos de control y mitigación, para cada grupo de riesgo, se prevén las siguientes estrategias:

a. Mitigación de riesgos estratégicos

- Desarrollo de campañas comunicacionales dirigidas al público objetivo desde la Fase 1.
- Curaduría activa y acompañamiento personalizado a los primeros anfitriones.
- Validación temprana del modelo a través de una zona piloto que permita ajustar la propuesta con base en evidencia empírica.
- Monitoreo continuo del mercado y detección temprana de cambios en tendencias o amenazas competitivas.

b. Control de riesgos operativos

- Priorización del diseño funcional en el MVP, con pruebas de usabilidad previas al lanzamiento.
- Integración de herramientas de feedback automático y atención al usuario desde el inicio.
- Elección de proveedores tecnológicos con trayectoria y soporte.

- Aplicación de buenas prácticas en ciberseguridad, protección de datos y medios de pago.

c. Gestión de riesgos financieros

- Diseño de un presupuesto conservador y realista, con márgenes de contingencia.
- Diversificación de las fuentes de financiamiento desde etapas tempranas.
- Seguimiento de indicadores económicos clave (punto de equilibrio, CAC, LTV) para anticipar desvíos.
- Revisión trimestral de flujo de caja y readecuación operativa según resultados.

En línea con lo propuesto por Bontempo y Gutiérrez (s.f.), una correcta evaluación de riesgos no implica su eliminación total, sino la capacidad de gestionarlos estratégicamente como parte del proceso de aprendizaje organizacional. Por ello, se prioriza un enfoque preventivo, flexible y basado en datos, que fortalezca la toma de decisiones y sostenga la propuesta de valor del proyecto incluso en contextos inciertos.

### **Indicadores clave para el monitoreo y evaluación del proyecto**

El monitoreo y la evaluación sistemática del desempeño del proyecto resultan fundamentales para garantizar la coherencia entre los objetivos estratégicos y los resultados obtenidos. Para ello, se definen indicadores clave de desempeño (KPIs) que permiten medir el progreso, detectar desvíos, tomar decisiones informadas y promover la mejora continua.

Los indicadores seleccionados se organizan en cinco dimensiones principales: operativa, financiera, tecnológica, de mercado y de satisfacción. Todos ellos están alineados con el modelo de negocio y las fases de implementación previamente establecidas.

1. Indicadores operativos

- Número de experiencias cargadas por anfitriones activos (mensual).

- Tasa de conversión: porcentaje de visitantes a la plataforma que finalizan una reserva.

- Cantidad de reservas por mes y por tipo de experiencia.

- Ratio anfitrión/usuario activo: equilibrio entre oferta y demanda.

## 2. Indicadores financieros

- Punto de equilibrio alcanzado: comparación entre ingresos y costos mensuales.

- Ingresos generados por comisiones (mensual y acumulado).

- Costo de adquisición de cliente (CAC): inversión promedio para captar un nuevo usuario.

- Valor del cliente en el tiempo (LTV): ingreso estimado por cliente durante su permanencia activa.

## 3. Indicadores tecnológicos

- Tasa de error o fallos en la plataforma (reportes técnicos).

- Tiempo promedio de carga de página (performance del sitio).

- Tasa de rebote: porcentaje de usuarios que abandonan la plataforma sin interactuar.

- Porcentaje de funcionalidades utilizadas activamente.

## 4. Indicadores de mercado y posicionamiento

- Crecimiento de usuarios registrados por mes.

- Crecimiento de anfitriones incorporados.

- Alcance de campañas de marketing digital (impresiones, clics, engagement).

- Nivel de recordación de marca (a mediano plazo, mediante encuestas).

## 5. Indicadores de satisfacción

- Valoración promedio de las experiencias (escala 1 a 5).

- Tasa de recomendación (Net Promoter Score – NPS).

- Tasa de repetición de compra (usuarios recurrentes).
- Cantidad y tipo de reclamos recibidos/resueltos.

El seguimiento periódico de estos indicadores, especialmente en las fases iniciales de lanzamiento y validación, permitirá ajustar la propuesta en función de la experiencia real de usuarios y anfitriones, y optimizar los procesos internos con base en evidencia.

Según Ries (2012), los emprendimientos innovadores deben enfocarse en métricas accionables, es decir, aquellas que permiten tomar decisiones concretas, en lugar de datos vanidosos que no conducen a aprendizajes útiles. Por esta razón, los indicadores aquí definidos no sólo tienen valor diagnóstico, sino también estratégico.

### **Conclusión del capítulo**

El presente capítulo permitió traducir las decisiones estratégicas formuladas en etapas anteriores en un plan de implementación concreto, viable y contextualizado. A través de la estructuración en fases secuenciales, la identificación de los recursos necesarios, el análisis de viabilidad técnica y económica, la anticipación de riesgos y la definición de indicadores clave, se delineó una hoja de ruta realista para poner en marcha EnoMendoza Conecta en condiciones operativas.

La planificación propuesta respeta la escala inicial del proyecto, incorpora principios de validación progresiva, aprendizaje continuo y sostenibilidad operativa, y se apoya en herramientas y tecnologías accesibles. Asimismo, contempla el valor del capital relacional y del conocimiento territorial como recursos estratégicos fundamentales.

En definitiva, este capítulo no solo cierra el diseño del modelo de negocio desde una perspectiva estratégica y operativa, sino que también sienta las bases para su evaluación permanente. La implementación no se concibe como una etapa aislada, sino como un proceso dinámico, adaptable y guiado por evidencia, que permitirá que el proyecto evolucione junto a su comunidad de usuarios y anfitriones.

## **Capítulo 6: Evaluación general y proyección del proyecto**

La formulación, desarrollo y planificación estratégica de EnoMendoza Conecta permitió articular una propuesta sólida, contextualizada y alineada con las transformaciones actuales del turismo experiencial. A través del abordaje metodológico aplicado, se logró comprender de forma integral la oportunidad de negocio, identificar los recursos necesarios, anticipar los riesgos y proyectar una hoja de ruta clara para su implementación.

Desde su concepción, el proyecto se diferenció por su intención de generar un puente entre la oferta cultural local, frecuentemente invisibilizada, y una demanda insatisfecha de experiencias auténticas y accesibles. En este sentido, se superaron miradas convencionales del enoturismo enfocadas en el visitante internacional, para proponer una alternativa que reconozca y priorice al consumidor local y nacional. Este cambio de enfoque constituye, sin duda, uno de los principales aportes del proyecto al ecosistema turístico mendocino.

Asimismo, el valor diferencial del modelo radica en su capacidad de integrar la digitalización con el arraigo territorial. La plataforma no solo busca facilitar reservas, sino también visibilizar historias, personas y prácticas identitarias que constituyen el alma del territorio. Esta integración entre tecnología y cercanía, entre innovación y cultura, responde a nuevas demandas del mercado y refuerza el carácter distintivo del emprendimiento.

El proceso de elaboración también dejó aprendizajes relevantes. Entre ellos, la necesidad de pensar la estrategia como un proceso flexible, que debe dialogar permanentemente con el entorno, adaptarse a la incertidumbre y aprender de la práctica.

La importancia de diseñar una estructura organizacional liviana y de formular estrategias funcionales viables desde el inicio, se volvió evidente a medida que se profundizaban las fases de implementación. A su vez, el trabajo expuso ciertas limitaciones propias de los proyectos en etapa temprana, como la ausencia de datos primarios o la necesidad de validación en terreno, que serán abordadas en etapas futuras de desarrollo.

En cuanto a sus proyecciones, el proyecto tiene la posibilidad de escalar territorialmente, incorporar nuevas funcionalidades y ampliar su red de alianzas estratégicas. El cronograma de implementación propuesto permite avanzar por fases, validando aprendizajes y ajustando el modelo sin comprometer su coherencia. La búsqueda de financiamiento externo y la vinculación con instituciones del ecosistema emprendedor representan caminos concretos para sostener su crecimiento con base sólida.

Finalmente, éste trabajo reafirma el potencial de la administración como disciplina transformadora, capaz de diseñar soluciones concretas con impacto económico, social y cultural. EnoMendoza Conecta no es solo una plataforma digital: es una forma de construir comunidad, de revalorizar lo propio y de promover un turismo más justo, accesible y consciente.

## Capítulo 7: Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de negocio para una plataforma digital, *EnoMendoza Conecta*, concebida para vincular a consumidores con experiencias gastronómicas y enoturísticas ofrecidas por pequeños productores de Mendoza. Con una mirada situada en el contexto local, la propuesta se orientó a reducir las brechas de acceso y visibilidad que enfrentan estos actores, al tiempo que promueve el consumo responsable, el turismo de cercanía y el desarrollo económico sostenible de la región.

En cuanto a los principales hallazgos del análisis, se identificaron diversas barreras que dificultan la participación de pequeños productores en el circuito enoturístico formal, tales como la baja visibilidad digital, la escasa formalización y las limitaciones en el acceso a herramientas tecnológicas. El análisis del entorno mediante herramientas como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la matriz FODA permitió reconocer un escenario de atraktividad media-alta, con oportunidades concretas vinculadas al avance de la digitalización, el crecimiento del turismo de cercanía y la valorización del consumo local. A su vez, la aplicación del Modelo Canvas permitió estructurar una propuesta de valor clara, basada en la autenticidad, la cercanía y la accesibilidad, orientada a responder a una demanda insatisfecha de experiencias locales, especialmente por parte del público mendocino y del turismo nacional.

Estas conclusiones se complementan con el análisis del mercado competitivo, donde se observó que plataformas existentes como Wineobs, Winepass o Civitatis priorizan ofertas estandarizadas, enfocadas en bodegas tradicionales y orientadas al turismo internacional. En ese contexto, *EnoMendoza Conecta* presenta una ventaja diferencial al centrarse en experiencias personalizadas, accesibles y diseñadas en vínculo

directo con pequeños productores, apuntando a un segmento desatendido tanto del mercado local como del turismo nacional.

El proyecto adquiere especial relevancia en el contexto actual del turismo mendocino, caracterizado por una creciente demanda de experiencias auténticas, la concentración de la oferta en grandes bodegas y la exclusión del público local por cuestiones de precio. *EnoMendoza Conecta* se presenta como una alternativa innovadora que responde a estos desafíos mediante una solución digital accesible, centrada en el fortalecimiento de la economía regional y en la construcción de vínculos más humanos entre productores y consumidores. Al visibilizar a actores tradicionalmente relegados del circuito turístico, como pequeños enólogos, cocineros, sommeliers y productores gastronómicos, el proyecto no solo amplía la oferta disponible, sino que contribuye a democratizar el acceso al enoturismo y a revalorizar las identidades culturales locales. A su vez, se inscribe en un enfoque de sostenibilidad y triple impacto, promoviendo beneficios económicos, sociales y culturales: económico, al generar oportunidades reales para pequeños productores; social, al facilitar el acceso del público a propuestas culturales de calidad; y cultural, al revalorizar saberes, prácticas y vínculos propios del territorio. De este modo, el proyecto impulsa un modelo de desarrollo más equitativo e inclusivo para la provincia.

Reconociendo las limitaciones del trabajo, es importante señalar que no se realizó una validación en terreno mediante encuestas, entrevistas u otras técnicas de recolección de datos primarios, por lo que las conclusiones se basan exclusivamente en el análisis de fuentes secundarias y marcos teóricos. Asimismo, si bien se diseñó un plan detallado de implementación, no se desarrolló un producto mínimo viable (MVP) que permita evaluar el comportamiento de usuarios y anfitriones en condiciones reales. Estas limitaciones no



invalidan los hallazgos, pero sí abren la posibilidad de futuras instancias de validación empírica que permitan ajustar y fortalecer el modelo propuesto.

De cara al futuro, se considera fundamental avanzar hacia esa validación empírica mediante el desarrollo de un MVP, con una primera prueba en una zona piloto del Gran Mendoza. Esta etapa permitiría obtener retroalimentación directa de usuarios y anfitriones, ajustar funcionalidades y evaluar el grado de adopción del servicio. Además, se recomienda articular alianzas con organismos públicos, incubadoras y actores del ecosistema turístico para facilitar el financiamiento inicial, la capacitación de los productores y la difusión de la propuesta.

Desde una perspectiva personal, este proyecto representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también el inicio de una posible línea de desarrollo profesional vinculada al turismo local, la innovación digital y el impulso a los pequeños productores. En ese sentido, se proyecta continuar profundizando el modelo, explorar convocatorias que permitan su implementación efectiva y aportar, desde la gestión, a un turismo más justo, accesible y conectado con la identidad mendocina.

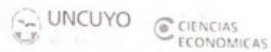
**BIBLIOGRAFÍA**

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bontempo, C., & Gutiérrez, J. (2022). *Formulación de estrategias empresariales*. Editorial de la Universidad Nacional de Cuyo.
- Bontempo, C., & Gutiérrez, L. (s.f.). *Estrategias de negocio*. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.
- Campos Sánchez, S. T., Cedeño Palacios, C. A., Palma García, Y. V., & Campos Sánchez, V. S. (2021). Los negocios digitales y su importancia en la era actual. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 1029–1043. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Chequeado. (2025, enero 13). Inflación de enero de 2025 en vivo: el INDEC da a conocer el dato a nivel nacional. <https://chequeado.com/el-explicador/inflacion-de-enero-de-2025-en-vivo-el-indec-da-a-conocer-hoy-el-dato-a-nivel-nacional/>
- Civitatis. (s.f.). *Actividades en Mendoza*. Recuperado en abril de 2025, de <https://www.civitatis.com/ar/mendoza>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Dickinson, J. E., Ghali, K., Cherrett, T., Speed, C., Davies, N., & Norgate, S. (2014). Tourism and the smartphone app: Capabilities, emerging practice and scope in the travel domain. *Current Issues in Tourism*, 17(1), 84–101. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.718323>

- Domínguez, G., Erazo, L., García, D., & Romero, P. (2022). Estrategias para afrontar las tendencias del desarrollo de software en la industria 4.0. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 378–396. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3434>
- Espinoza Alencastro, C. P. (2024). Creación de plataformas digitales para centros de negocio. *Dominio de las Ciencias*, 10(1), 234–250. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3857>
- Gates, B. (s.f.). Los negocios en la era digital. *Conocimiento Concentrado*. <http://tecnologiasemergentesnegocios2012.pbworks.com/w/file/fetch/53892566/los-negocios-en-la-era-digital.pdf>
- Gobierno de Mendoza. (2024). Informe de Enoturismo 2024. Observatorio Económico de Turismo del Vino. <https://www.mendoza.gov.ar/wp-content/uploads/sites/20/2025/04/Informe-enoturismo-2024-1.pdf>
- Hisrich, R. D., Peters, M. P., & Shepherd, D. A. (2010). *Entrepreneurship* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Encuesta de Turismo Interno y Gasto Turístico Nacional. <https://www.indec.gob.ar>
- Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital* (Edición en español). Wiley.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed.). Pearson Educación.

- La Capital. (2025). Las proyecciones de inflación crecen a un 31,8% para todo 2025. <https://www.lacapitalmdp.com/las-proyecciones-de-inflacion-crecen-a-un-318-para-todo-2025/>
- La Nación. (2023, septiembre 1). Previaje 5: fechas, montos y destinos de la nueva edición del programa. <https://www.lanacion.com.ar/economia/previaje-5-fechas-montos-y-destinos-de-la-nueva-edicion-del-programa-nid01092023/>
- La Nación. (2025, abril 5). Enoturismo: una actividad que gana adeptos y una provincia que lidera las experiencias. <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/enoturismo-una-actividad-que-gana-adeptos-y-una-provincia-que-lidera-las-experiencias-para-semana-nid05042025/>
- Mendoza Road Trip. (s.f.). Turismo autoguiado en Mendoza. Recuperado en abril de 2025, de <https://mendozaroadtrip.com/>
- Mendoza Tours. (s.f.). Tours en Mendoza: enoturismo y excursiones. Recuperado en abril de 2025, de <https://mendozatours.com.ar/>
- Nicholson, W. (1997). Microeconomía intermedia y sus aplicaciones (8.<sup>a</sup> ed.). Thomson.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Deusto.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.

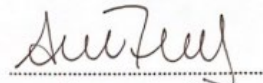
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, edición especial, 70–84.
- Reuters. (2025, abril 11). La inflación argentina sube más de lo esperado en marzo y es la más alta desde septiembre. <https://www.reuters.com/latam/negocio/Q7GYSO2K2ZM2ZHE5YCQRCEKZ4A-2025-04-11/>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Saura, J. R., Palos-Sánchez, P. R., & Reyes-Menéndez, A. (2017). Marketing a través de aplicaciones móviles de turismo (M-tourism). *International Journal of World of Tourism*, 4(8), 45–60.
- Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. (2022). *Bibliografía de cátedra: Estrategias de negocios*. Mendoza, Argentina.
- Wineobs. (s.f.). Reserva online de experiencias en bodegas de Mendoza. Recuperado en abril de 2025, de <https://wineobs.com.ar/>
- Winepass. (s.f.). Entradas para bodegas en Mendoza con código QR. Recuperado en abril de 2025, de <https://www.winepass.com.ar/>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de junio de 2025



Firma y aclaración  
Maestri Agustina  
31207

Número de registro

42.083.735

DNI