



Universidad de Palermo

Graduate School of Business

Máster en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado
de Máster de la Universidad de Palermo en Dirección de Empresas**

***PROPUESTA DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE UN WINE BAR Y
VINOTECA EN EL POLO GASTRONÓMICO DE VILLA DEVOTO,
CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES-ARGENTINA***

Tesista: Lic. en Administración Comercial Ana Karina Rojas Márquez

e-mail: kariroj28@gmail.com - WhatsApp: +54 (11) 2878-3890

LinkedIn: www.linkedin.com/in/ana-karina-rojas-marquez

Legajo: 0141668

Director de Tesis: Ingeniero, MBA Jorge Almada

29.12.2025 - Buenos Aires, Argentina

EVALUACIÓN DEL CÓMITE

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis desarrolla un Plan de Negocios para la creación de Terroir Wine Bar & Vinoteca, un espacio gastronómico premium ubicado en el Polo Gastronómico de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El proyecto surge como respuesta a una demanda creciente por experiencias enogastronómicas de alta calidad, impulsadas por consumidores que buscan espacios especializados, curaduría auténtica y propuestas que integren educación, degustación y disfrute del vino en un ambiente cuidado y sofisticado.

El análisis del mercado evidencia que Villa Devoto presenta características ideales para el desarrollo del concepto: una población con elevado poder adquisitivo, hábitos de consumo orientados al esparcimiento y una oferta gastronómica en expansión, pero con escasa presencia de wine bars experienciales. Las encuestas, entrevistas y la investigación realizada muestran una oportunidad clara para posicionarse como un referente local en vinos nacionales e importados, acompañados de una propuesta culinaria simple, gourmet y coherente con la identidad de la marca.

Desde el enfoque estratégico, el proyecto se apoya en una propuesta de valor diferenciada basada en la curaduría profesional de vinos, la experiencia sensorial, el ambiente y el servicio especializado. El análisis PESTEL y de fuerzas competitivas revela un contexto favorable, con tendencias que fortalecen la cultura del vino, la preferencia por experiencias personalizadas y el auge de polos gastronómicos barriales. Adicionalmente, se identifican ventajas competitivas naturales: educación al consumidor, catas guiadas, cava para eventos privados y acuerdos con bodegas que aportan exclusividad.

En términos operativos, el modelo combina tres unidades de negocio: consumo en salón, vinoteca retail y experiencias (catas, eventos, degustaciones privadas), generando un flujo de ingresos diversificado y sostenible. El diseño del local, la capacitación del personal, la gestión del inventario, los sistemas tecnológicos y la ambientación forman un ecosistema coherente orientado a crear experiencias memorables y de alto valor percibido.

El análisis financiero confirma ampliamente la viabilidad del proyecto. Con una inversión inicial de USD 292.500, el flujo de fondos proyectado arroja un VAN de USD 892.608,39 con una tasa de descuento del 12%, demostrando que el negocio genera valor superior al costo del capital. La TIR del 69,4% evidencia una rentabilidad excepcional, mientras que el payback descontado de 2,32 años indica una rápida recuperación de la inversión. El Índice de Rentabilidad (IR) de 4,05 muestra que por cada dólar invertido se generan USD 4,05 en valor presente, consolidando la solidez financiera.

Los análisis de sensibilidad y escenarios refuerzan estos resultados: incluso en un escenario pesimista con caída de ventas y aumento de costos, el proyecto mantiene un VAN positivo superior a USD 480.000, mientras que el escenario conservador se mantiene en USD 680.000 y el optimista supera USD 1.240.000. Esto confirma que Terroir Wine Bar & Vinoteca es un proyecto robusto, resiliente y capaz de generar valor aun en contextos desafiantes del mercado argentino.

Finalmente, la tesis concluye que el proyecto no solo es viable, sino atractivo desde una perspectiva comercial, estratégica y financiera. Se recomienda avanzar con su implementación, consolidando una fuerte identidad de marca, utilizando estrategias de marketing experiencial, optimizando la gestión operativa y desarrollando alianzas con bodegas. Terroir posee el potencial de convertirse en un punto de encuentro cultural y gastronómico en Villa Devoto, con posibilidades de expansión futura hacia otros polos de la ciudad.

DEDICATORIA

Agradezco profundamente *a Dios*, por ser guía y sustento. Se que nunca me abandona y cuando algo no me conviene lo aparta de mi camino. Siempre tiene mejores cosas para mi vida.

A Argentina, país que me abrió sus puertas cuando tuve que dejar Venezuela. Gracias por ofrecerme un nuevo horizonte, nuevas oportunidades para crecer y desarrollarme profesionalmente, y por permitirme cumplir el sueño de completar este MBA que marca un antes y un después en mi vida.

A mi madre, por ser mi ejemplo de fortaleza. Por enseñarme, con su vida y su amor, que la resiliencia y la lucha constante son el camino para superar cualquier adversidad.

A Rafa, mi compañero de vida y cable a tierra. Gracias por estar a mi lado en cada momento, por su apoyo incondicional, por ser un equipo conmigo y por compartir conmigo su pasión y conocimiento del vino, que también forman parte de este proyecto.

Y finalmente, me agradezco *a mí misma*. Por no haberme rendido, incluso en el que ha sido el año más difícil de mi vida. Por sostenerme, ser constante, enfrentar el dolor con valentía y seguir adelante hasta alcanzar mis objetivos. Este logro es prueba de que puedo con mucho más.

Cierro esta dedicatoria con una frase que me acompaña, de un vino que también forma parte de mi historia en Argentina:

“Al final del camino solo recuerdas una batalla, la que libraste contigo mismo, el verdadero enemigo; la que te hizo único.”

— El Enemigo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15-18
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos.....	17
Hipótesis.....	17
Metodología de investigación.....	17-18
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	19-35
1.1 Plan de Negocios.....	19
1.1.1 La idea de Negocio.....	19
1.2 Modelo de Negocio.....	20-21
1.3 Análisis Estratégico.....	21-24
1.3.1 Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	22
1.3.2 Análisis PESTEL.....	22-23
1.3.3 Análisis FODA.....	23-24
1.4 Plan Organizacional.....	24
1.5 Plan de Marketing.....	24-27
1.5.1 Proceso de Entrega de Valor.....	25
1.5.2 Plan Estratégico de Marketing.....	25-26
1.5.3 Investigación de Mercado.....	26
1.5.4 Segmentación, Target y Posicionamiento.....	26-27
1.6 Plan de Operación.....	27
1.7 Plan Financiero.....	27-30
1.7.1 Estimación de la Demanda.....	28
1.7.2 Estado de Resultados Proyectado.....	28
1.7.3 Punto de Equilibrio.....	28
1.7.4 Tasa Interna de Retorno.....	29
1.7.5 Retorno de la Inversión.....	29
1.7.6 Valor Actual Neto.....	29
1.7.7 El Flujo de Perpetuidad.....	30

1.7.8 Modelo de Valoración de activos financieros.....	30
1.8 Conceptos básicos sobre el Vino, Vinoteca y Wine Bar.....	30-32
1.8.1 Cata.....	31
1.8.2 Maridaje.....	31-32
1.9 Comportamiento del Consumidor.....	32-33
1.10 Economía de la Experiencia.....	33
1.11 Gestión de la Innovación en Gastronomía y Bebidas.....	34
1.12 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial.....	34-35
1.13 Tendencias globales en el consumo de vino y experiencias gastronómicas.....	35
CAPÍTULO 2: EL SECTOR	36-54
2.1 Introducción.....	36-37
2.2 El vino en el mundo.....	37-41
2.2.1 Breve reseña histórica de la vitivinicultura.....	38-39
2.2.2 Principales países productores y consumidores.....	39
2.2.3 Tendencias globales: premiumización, vinos orgánicos, biodinámicos, consumo responsable, auge de wine bars y enoturismo urbano.....	39-40
2.1.4 Datos recientes de la OIV sobre producción y consumo global.....	40-41
2.3 El vino en Argentina.....	41-45
2.3.1 Historia y evolución de la industria vitivinícola en el país.....	41-42
2.3.2 Regiones productoras más relevantes (Mendoza, San Juan, Salta, Patagonia).....	42-43
2.3.3 El Malbec como cepa insignia y su posicionamiento internacional.....	43
2.3.4 Consumo interno y exportaciones (datos del INV, Bodegas de Argentina, OIV).....	43-44
2.3.5 Nuevas tendencias del consumidor argentino: búsqueda de calidad, experiencias gastronómicas y maridaje.....	45
2.4 El mercado del vino en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).....	45-48
2.4.1 Buenos Aires como centro de consumo y cultura gastronómica.....	45-46
2.4.2 Auge de vinotecas y wine bars en barrios como Palermo, Colegiales, Villa Devoto.....	46-47
2.4.3 Preferencias de los consumidores urbanos: experiencias, degustaciones, vinos	

boutique y premium.....	47-48
2.4.4 Datos de consumo y perfil del consumidor en la ciudad.....	48
2.5 El polo gastronómico de Villa Devoto.....	48-52
2.5.1 Breve reseña sobre el barrio y su transformación en polo gastronómico.....	48-49
2.5.2 Crecimiento de la oferta gastronómica en los últimos años.....	49
2.5.3 Perfil del público que asiste (poder adquisitivo medio-alto, familias, jóvenes adultos, foodies).....	40-50
2.5.4 Factores diferenciales respecto a otros polos de la ciudad.....	50-51
2.5.5 Proyección del crecimiento de wine bars y vinotecas en polos gastronómicos.....	51-52
2.5.6 Potencial de captación de clientes en Villa Devoto: residentes locales + visitantes de otras zonas.....	52
2.6 Tendencias y oportunidades en el sector.....	52-54
2.6.1 Incorporación del vino a experiencias urbanas.....	52-53
2.6.2 Vínculo entre gastronomía y enoturismo urbano.....	53
2.6.3 Preferencias de los consumidores jóvenes/adultos (millennials y centennials) por experiencias más personalizadas.....	54
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	55-68
3.1 Análisis del Macroentorno.....	55-60
3.1.1 Análisis PESTEL.....	55-60
3.2 Análisis del Microentorno.....	60-65
3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	61-65
3.3 Análisis FODA.....	66-68
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	69-73
4.1 Justificación de la investigación de mercado.....	69
4.2 Problema de la investigación.....	69-70
4.3 Objetivo general y específicos de la investigación de mercado.....	70
4.4 Diseño de la Investigación (tipo, enfoque y alcance)	70-71
4.5 Desarrollo de la metodología.....	71-72
4.5.1 Técnicas de recolección de datos.....	71-72

4.5.1.1 Encuesta estructurada.....	72
4.5.1.2 Observación directa en locales gastronómicos de la zona.....	72
4.6 Cálculo y selección de la muestra.....	73
CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	74-77
5.1 Diseño de la Encuesta.....	74
5.2 Distribución y aplicación de la Encuesta.....	74-75
5.2.1 Canales de distribución.....	74-75
5.2.2 Periodo de recolección de datos.....	75
5.2.3 Características de la muestra alcanzada.....	75
5.3 Diseño y aplicación de la observación directa.....	76-77
5.3.1 Selección de locales a observar.....	76
5.3.2 Variables observadas (dinámicas comerciales y atención al cliente).....	76-77
5.3.3 Registro y sistematización de la información.....	77
CAPÍTULO 6: RESULTADOS.....	78-95
6.1 Análisis de los Resultados de la Encuesta.....	78-92
6.2 Análisis de los resultados de la Observación directa.....	93-94
6.3 Discusión de los hallazgos.....	94-95
6.4 Conclusiones de la Encuesta y la observación directa y su aporte al Plan de Negocios.....	95
CAPÍTULO 7: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UN WINE BAR Y VINOTECA.....	96-112
7.1 La Idea del Negocio.....	96-97
7.2 Constitución Legal.....	97
7.3 Identidad y Filosofía Empresarial.....	98-99
7.3.1 Nombre.....	98
7.3.2 Misión.....	98
7.3.3 Visión.....	98
7.3.4 Valores.....	98-99

7.4 Modelo de Negocios.....	99-100
7.4.1 Propuesta de Valor.....	99
7.4.2 Segmento de Clientes.....	99
7.4.3 Canales.....	99
7.4.4 Relaciones con clientes.....	99
7.4.5 Fuentes de ingresos.....	100
7.4.6 Recursos clave.....	100
7.4.7 Actividades clave.....	100
7.4.8 Socios clave	100
7.4.9 Estructura de costos.....	100
7.5 Plan de Marketing.....	100-110
7.5.1 Descripción de la marca.....	100-101
7.5.2 Segmentación, Target y Posicionamiento.....	102
7.5.3 Perfil del cliente.....	102-103
7.5.4 Buyer Persona.....	103-107
7.5.5 Marketing Mix.....	107-109
7.5.6 Estrategia de Comunicación y Branding.....	109-110
7.5.7 Estrategia Digital y Redes Sociales.....	110
7.6 Estrategia de Implementación.....	111-112
7.6.1 Etapas de Lanzamiento.....	111
7.6.2 Cronograma de actividades.....	111
7.6.3 Seguimiento del Plan y KPIs.....	112
7.6.4 Proyección de Resultados.....	112
CAPÍTULO 8: PROCESOS Y RECURSOS (Modelo de operaciones).....	113-128
8.1 Diseño del Layout de planta (distribución física).....	113-115
8.2 Procesos clave de operación.....	115-118
8.2.1 Proceso de Abastecimiento y logística.....	115-116
8.2.2 Proceso de Servicio en Sala (experiencia del cliente).....	116-117
8.2.3 Proceso de Cata y Eventos Especiales.....	117
8.2.4 Proceso de Postventa y Fidelización.....	117-118

8.3 Recursos Humanos.....	118-123
8.3.1 Estructura Organizacional.....	118-120
8.3.2 Perfiles de Puestos.....	120-121
8.3.3 Incorporación de miembros fundadores en puestos estratégicos.....	121-122
8.3.4 Plan de capacitación.....	122-123
8.4 Recursos Tecnológicos.....	123-125
8.4.1 Sistemas de Gestión (ERP, CRM, POS).....	123-124
8.4.2 Estrategia Digital (plataforma de reservas).....	124-125
8.5 Recursos Materiales e Infraestructura.....	125-128
8.5.1 Local y Equipamiento.....	125-127
8.5.2 Diseño y Ambientación del Espacio.....	127-128
CAPÍTULO 9: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO.....	129-145
9.1 Objetivos del Plan Financiero.....	129
9.2 Supuestos Financieros.....	129-130
9.3 Inversión Inicial.....	131-133
9.3.1 Activos Fijos.....	131-132
9.3.2 Capital de Trabajo.....	132
9.3.3 Gastos Preoperativos.....	133
9.4 Análisis de Costos.....	133-135
9.4.1 Análisis de Costos Fijos.....	133-134
9.4.2 Análisis de Costos Variables.....	134
9.4.3 Otros gastos.....	135
9.4.4Valores estimados según mercado actual.....	135
9.5 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Ventas.....	135-137
9.6 Estados Financieros Proyectados.....	137-138
9.6.1 Estado de Resultados.....	138
9.6.2 Flujo de Fondos.....	138
9.7 Punto de Equilibrio.....	139
9.8 Evaluación Financiera.....	139-144
9.8.1 Valor Actual Neto (VAN).....	140

9.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) y recuperación de la inversión.....	140-141
9.8.3 Análisis de Sensibilidad.....	141-142
9.8.4 Escenario Conservador / Optimista /Pesimista.....	142-144
9.9 Indicadores Financieros Clave (KPI Financieros).....	144-145

CAPITULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....146-149

10.1 Conclusiones.....	146-148
10.2 Recomendaciones.....	148-149

BIBLIOGRAFÍA.....150-152

ANEXOS.....153

LISTADO DE FIGURAS

- Figura 1: Modelo Canvas de Negocios
- Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter
- Figura 3. Matriz FODA
- Figura 4: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto
- Figura #5: Logotipo de Terroir
- Figura #6: Layout de planta principal
- Figura #7: Boceto planta principal
- Figura #8: Layout de planta subsuelo
- Figura #9: Fachada de local
- Figura #10: Estantería de vinos
- Figura #11: Salón de Catas
- Figura #12: Escalera a la sala de catas
- Figura #13: Boceto de Vinoteca

LISTADO DE GRÁFICOS

- Gráfico #1: Edad del Encuestado
- Gráfico #2: Género del Encuestado
- Gráfico #3: Domicilio del Encuestado
- Gráfico #4: Ocupación principal del encuestado
- Gráfico #5: Ingresos en pesos del encuestado
- Gráfico #6: Frecuencia de salida a bares y/o vinotecas
- Gráfico #7: Momentos preferidos en la semana para salir
- Gráfico #8: Bebidas consumidas con frecuencia
- Gráfico #9: Opinión sobre participación en catas/degustaciones/eventos de maridaje
- Gráfico #10: Gasto promedio en una salida a bar/vinoteca
- Gráfico #11: Factores valorados al elegir un bar o vinoteca
- Gráfico #12: Motivaciones para visitar un bar/vinoteca
- Gráfico #13: Preferencias en el consumo de vino (lugar)
- Gráfico #14: Frecuencia en el consumo de vino
- Gráfico #15: Coincidencia en las percepciones sobre el vino
- Gráfico #16: Conocimiento de los vinos biodinámicos
- Gráfico #17: Interés por consumo de vinos de otros países
- Gráfico #18: Percepción cultural sobre el vino para los argentinos

LISTADO DE TABLAS

- Tabla 1: Principales competidores en Villa Devoto
- Tabla #2: Activos Fijos
- Tabla #3: Capital de Trabajo
- Tabla #4: Gastos preoperativos
- Tabla# 5: Proyección Mensual Año 1
- Tabla #6: Proyección de ingresos anuales Años 1-5
- Tabla #7: Estado de Resultados (Años 1-5) expresado en USD
- Tabla# 8: Flujo de Fondos Proyectado

Tabla# 9: Proyecto a Valor Actual Neto

Tabla# 10: Recuperación de la inversión (Payback)

Tabla# 11: Análisis de Sensibilidad-Variación nivel de ventas

Tabla# 12: Análisis de Sensibilidad- Variación en la tasa de descuento

Tabla# 13: VAN por escenario (tasa 12% de descuento)

INTRODUCCIÓN

El vino argentino no solo es un producto emblemático del país, sino también una expresión cultural profundamente arraigada en sus tradiciones, sus regiones y su gente. En las últimas décadas, la industria vitivinícola nacional ha logrado un destacado posicionamiento en el mercado internacional, impulsando a la vez un renovado interés por el consumo consciente, la exploración de nuevos terroirs, así como latitudes, y la valorización de la experiencia en torno al vino.

Este cambio en los hábitos de consumo ha generado nuevas oportunidades de negocio que trascienden la tradicional venta minorista, en donde a partir de datos recopilados en el Informe Anual Mercado Interno de Vinos Año 2024 elaborado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024) nos indica que: “El consumo per cápita de vino en el país fue de 16,3 litros por persona considerando la población total.” (p.8), ofreciendo un panorama del consumo de esta bebida emblemática. Frente a este escenario, espacios como las vinotecas y, especialmente, los wine bars, se han consolidado como propuestas innovadoras que combinan la venta de vinos de calidad con una experiencia gastronómica y sensorial que enriquece la relación entre el consumidor y el producto. Estos formatos permiten no solo adquirir vinos seleccionados, sino también aprender, disfrutar y socializar en un entorno cuidadosamente diseñado.

En este contexto, Villa Devoto (ubicada en la comuna 11, al noroeste de la ciudad) se posiciona como una zona estratégica para la instalación de un wine bar y vinoteca. No solo por su perfil residencial de aproximadamente 75.000 habitantes de clase social de alto poder adquisitivo (clase media-alta y alta) y su creciente desarrollo urbano, sino también porque se ha consolidado como centro de polo gastronómico concentrado principalmente alrededor de la plaza Arenales y las calles que la rodean. Las calles más destacadas son Mercedes, Nueva York, Bahía Blanca, Pareja, y Fernández de Enciso, donde se encuentran numerosos locales gastronómicos que incluye restaurantes de autor, bares boutique, heladerías artesanales, cafés de especialidad y vinotecas, convirtiéndose en un referente gastronómico en la ciudad, comparable a polos como Palermo o Colegiales, pero con un enfoque más exclusivo y relajado.

El presente plan de negocios tiene como objetivo general desarrollar una propuesta integral para la creación de un wine bar y vinoteca de estilo elegante, contemporáneo y sofisticado en el polo gastronómico de Villa Devoto, que se distinga por su curaduría de vinos nacionales e internacionales, maridaje adecuado, catas de vino con sommeliers, su ambiente exclusivo y su atención personalizada. Este proyecto busca satisfacer la demanda creciente por experiencias gourmet de calidad, al tiempo que se alinea con las políticas de desarrollo urbano orientadas a potenciar el polo gastronómico de Villa Devoto.

Para ello, se definirán los principales elementos estratégicos del emprendimiento: el modelo de negocio, la propuesta de valor, la segmentación del mercado, los aspectos operativos, la inversión necesaria y la proyección financiera. A su vez, se analizará la viabilidad del proyecto desde un enfoque integral, que contemple no solo el potencial económico, sino también su inserción cultural y su sostenibilidad a largo plazo.

Este documento se propone ser una herramienta clave para la planificación, gestión y toma de decisiones del proyecto, ofreciendo una visión clara, estructurada y realista del camino a seguir para convertir una idea apasionante en un negocio rentable y distintivo dentro del barrio de Villa Devoto.

Pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores clave a considerar para desarrollar un plan de negocios exitoso para un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina?

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios de un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina

Objetivos específicos

- Analizar el perfil sociodemográfico y de consumo del público objetivo de Villa Devoto, con el fin de identificar sus preferencias y hábitos vinculados al consumo de vinos y experiencias gastronómicas.
- Evaluar la oferta actual del polo gastronómico de Villa Devoto, identificando oportunidades de diferenciación y posicionamiento para un nuevo wine bar y vinoteca.
- Diseñar una propuesta de valor atractiva, que incluya concepto, carta de vinos, carta de maridaje, ambientación y servicios complementarios acordes a las tendencias del mercado y al perfil del cliente objetivo.
- Elaborar un estudio de viabilidad económica y financiera, que contemple costos de inversión, estructura de ingresos y proyección de rentabilidad del negocio.

Hipótesis

La puesta en marcha de un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires-Argentina, es económicamente sustentable.

Diseño metodológico y marco teórico

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo. En su alcance, será exploratoria y descriptiva.

La técnica de recolección será una encuesta estructurada, dirigida a una muestra aleatoria de residentes y visitantes de Villa Devoto, con el fin de identificar sus preferencias de consumo, frecuencia de visitas a bares y vinotecas, y disposición de gasto promedio. Adicionalmente, se utilizará observación directa para analizar las dinámicas comerciales y de atención al cliente en los principales establecimientos del polo gastronómico de Villa Devoto. También se recurrirá a fuentes secundarias, como informes de la Cámara de Comercio de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, bases de datos del INDEC y estadísticas de consumo del vino del Instituto Nacional de Vitivinicultura.

Se tomará como referencia el marco teórico del marketing gastronómico, modelos de negocios en hostelería, comportamientos del consumidor, y conceptos de fidelización de clientes en experiencias sensoriales.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Plan de Negocios

El Plan de Negocios es una herramienta estratégica que permite estructurar y organizar las ideas de un emprendimiento o futuro negocio, ofreciendo un marco claro para evaluar su factibilidad y sostenibilidad. Asimismo, un plan de negocios permite identificar riesgos, oportunidades y escenarios alternativos, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones. Según Scarborough (2014), “un plan de negocios funciona como un mapa de ruta que no solo orienta la gestión interna, sino que también comunica de manera efectiva la propuesta de valor a terceros” (p.32)

Este documento integra los objetivos, estrategias, recursos y proyecciones de una empresa, constituyéndose en una guía tanto para los emprendedores como para los futuros inversores. También, Kotler (2012) afirma lo siguiente: “...Además, el plan de negocios ayuda a mostrar la capacidad del equipo para minimizar riesgos, atraer recursos, financiamiento y concretar alianzas estratégicas, siendo útil tanto para empresas nuevas como para aquellas que buscan ingresar a nuevos mercados” (p. 45). Por lo tanto, elaborar un plan de negocios sólido se convierte en una condición necesaria para competir y establecerse en un mercado dinámico donde las condiciones externas influyen de manera constante.

1.1.1 La idea de Negocio

La idea de negocio constituye el punto de partida para el desarrollo de cualquier emprendimiento. Se trata de la concepción inicial que, posteriormente, se someterá un proceso de análisis y validación para determinar su viabilidad. Una buena idea de negocio debe responder a una necesidad no cubierta en el mercado o proponer de una forma innovadora de satisfacer una demanda existente. Como indica Kuratko (2016), “la innovación no siempre implica crear algo completamente nuevo, sino también mejorar lo que ya existe, generando valor agregado para el consumidor” (p.78).

1.2 Modelo de Negocio

El modelo de negocio describe la manera en que una empresa crea, entrega y captura valor. Es un marco conceptual que detalla cómo la organización interactúa con sus clientes, socios, recursos y actividades clave. Por ello, comprender y diseñar un modelo de negocio adecuado es esencial para la competitividad.

Estos modelos tienen que ser claros y definir las estrategias que deben emplearse en la búsqueda de los objetivos de un negocio. A través de un modelo de negocios se debe distinguir cuál es el valor de un producto, qué se necesita para insertarlo en el mercado y a qué tipo de clientes se venderá¹

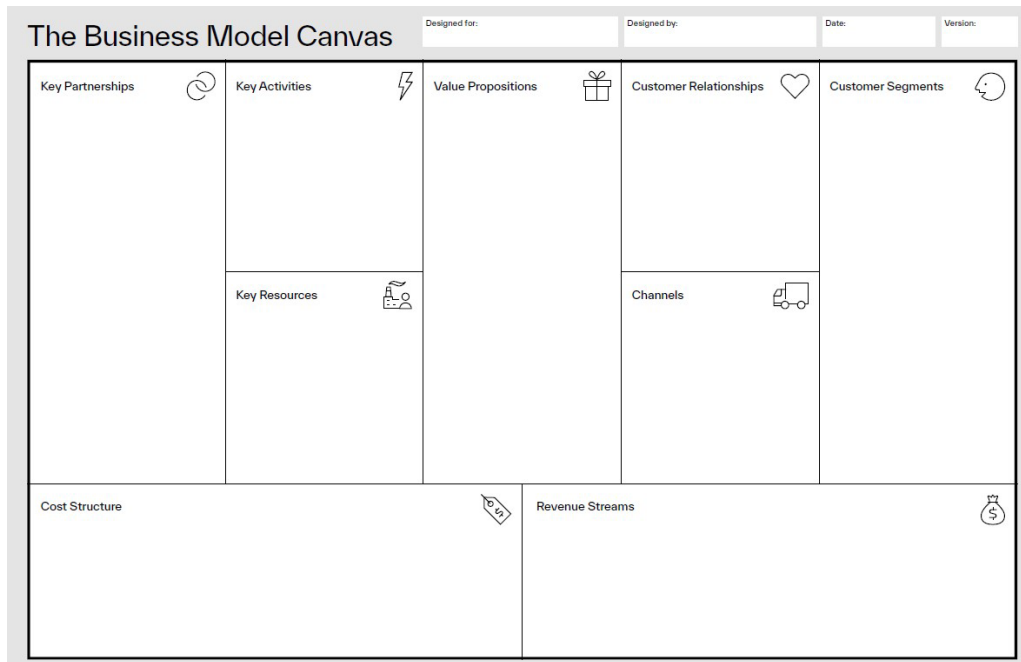
1.2.1 Modelo Canvas Business

El Modelo Canvas de Negocios desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2010), es una herramienta estratégica que permite diseñar y visualizar modelos de negocio de manera clara y estructurada. Su objetivo es ofrecer una visión integral del negocio, facilitando la comprensión de cómo la empresa crea valor para sus clientes y asegura su sostenibilidad. Este modelo es ampliamente utilizado en planes de negocio porque permite analizar y relacionar de manera práctica los elementos fundamentales de una organización, promoviendo la innovación y la mejora continua.

Este modelo se organiza en nueve bloques interrelacionados: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos. Cada bloque aborda un aspecto fundamental del negocio, desde la identificación de los clientes y sus necesidades hasta los recursos, actividades y alianzas necesarias para entregar valor y generar ingresos. Como señalan los autores, “el Business Model Canvas ofrece un marco visual que permite mapear los componentes de un modelo de negocio de manera que se pueda analizar y comunicar con facilidad” (Osterwalder y Pigneur, 2010, p.44)

¹ Qué es un modelo de Negocios. Tomado del sitio web <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-negocio>

Figura 1: Modelo Canvas de Negocios



Fuente: Adaptado de Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*.

1.3 Análisis Estratégico

El análisis estratégico permite evaluar el entorno y los recursos internos de la organización con el fin de formular estrategias competitivas. Hill, Jones y Schilling (2014) sostienen que este análisis constituye la base para alcanzar ventajas sostenibles, ya que conecta las condiciones externas con las capacidades internas (p.89)

Además, este proceso facilita la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, así como fortalezas y debilidades internas.

1.3.1 Modelo 5 Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se centra en analizar la estructura competitiva de un sector mediante la evaluación de la rivalidad, nuevos entrantes, poder de proveedores, poder de clientes y productos sustitutos. Porter (2008) sostiene que estas fuerzas determinan la rentabilidad de una industria y ayudan a diseñar estrategias defensivas u ofensivas (p.6)

Este marco se considera clave para comprender los factores que afectan la dinámica competitiva y para anticipar la intensidad de la competencia.

Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado desde Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors

1.3.2 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en las organizaciones.

De acuerdo con Grant (2019), su valor radica en identificar variables externas que, aunque no pueden ser controladas, sí pueden ser gestionadas estratégicamente para mitigar riesgos o aprovechar oportunidades (p.70)

1.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA integra las perspectivas internas y externas de una organización en un solo marco, al identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Este método es ampliamente aplicado en la planificación empresarial porque facilita la toma de decisiones informada, la definición de objetivos claros y la adaptación a cambios en el entorno.

Está organizado en cuatro componentes interrelacionados:

- Fortalezas: Aspectos internos positivos que otorgan ventajas competitivas a la organización
- Debilidades: Aspectos internos que representan limitaciones o áreas de mejora.
- Oportunidades: Factores externos que pueden favorecer el crecimiento o la expansión del negocio.
- Amenazas: Factores externos que podrían obstaculizar o afectar negativamente la operación de la organización.

Como señala David (2017), “el análisis FODA permite a las organizaciones combinar el conocimiento interno con la evaluación del entorno externo, ofreciendo un panorama completo para el desarrollo estratégico” (p.23). La principal ventaja de esta herramienta radica en su sencillez y aplicabilidad práctica, ya que permite visualizar de manera clara los elementos críticos que influyen en el éxito de la empresa y orientar la planificación de estrategias de manera efectiva.

Figura 3. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia adaptado según David, F(2017). *Conceptos de administración estratégica (15a edición)*. México D.F: Peason Education

1.4 Plan Organizacional

El plan organizacional establece cómo se estructuran los recursos humanos y materiales dentro de la organización. Robbins y Coulter (2018) afirman que organizar implica coordinar esfuerzos y actividades de manera eficiente para cumplir objetivos estratégicos (p.113).

Una organización bien diseñada permite evitar duplicidades de funciones y fomenta un clima laboral coherente con los valores de la empresa. Además, constituye un factor clave en la motivación del capital humano y en el logro de metas a largo plazo.

1.5 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento estratégico que integra las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de los consumidores y posicionar la propuesta de valor del producto o servicio en el mercado con la finalidad de alcanzar objetivos comerciales. Este plan permite a la empresa identificar su mercado objetivo, comprender las preferencias y comportamientos de los consumidores, establecer metas claras y definir estrategias concretas para la promoción, distribución y fijación de precios de sus productos o servicios (Kotler & Keller, 20216, p.45). La elaboración de un plan de marketing es esencial para orientar las decisiones de la empresa y garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y efectiva.

Un plan de marketing se estructura en varias etapas clave, que incluyen el análisis del entorno (tanto interno como externo), la segmentación del mercado, la definición del público objetivo, la propuesta de valor, el establecimiento de objetivos de marketing, el diseño de estrategias de producto, precio, plaza y promoción (comúnmente conocido como las “4 P” del marketing), así como la planificación del presupuesto y la medición de resultados.

Como señalan Kotler y Keller (2016), “un plan de marketing bien diseñado permite a las organizaciones enfocar sus esfuerzos, anticipar la respuesta del mercado y establecer ventajas competitivas sostenibles” (p.46). Por ello, constituye una herramienta fundamental tanto para empresas consolidadas como para nuevos emprendimientos, asegurando la coherencia y efectividad a sus estrategias comerciales.

1.5.1 Proceso de Entrega de Valor

El proceso de entrega de valor se refiere a la manera en que una empresa proporciona a sus clientes los beneficios que prometen sus productos o servicios, asegurando que la propuesta de valor se cumpla de manera efectiva y consistente. Este proceso puede abarcar desde la concepción del producto, pasando por su producción, distribución y comunicación, hasta la experiencia final del cliente al consumidor (Kotler & Keller, 2016, p.35). La entrega de valor no solo implica la funcionalidad del producto, sino también aspectos emocionales y de percepción que fortalecen la relación con el cliente y fomentan la fidelización.

Una correcta gestión del proceso de entrega de valor requiere coordinación entre los recursos, actividades y canales de la organización, asegurando que cada etapa aporte beneficios tangibles e intangibles al cliente. Así, comprender qué representa valor para el cliente y cómo se puede entregar de manera consistente es clave para mantener una posición competitiva en el mercado.

1.5.2 Plan Estratégico de Marketing

Es un documento que establece los objetivos de marketing a mediano y largo plazo y las estrategias necesarias para alcanzarlos, asegurando la alineación con la misión y visión de la

empresa (Kotler & Keller, 2016, p.45). A diferencia de los planes operativos, que se centran en acciones a corto plazo, el plan estratégico permite priorizar recursos, anticipar cambios en el entorno y orientar la toma de decisiones de manera coherente.

1.5.3 Investigación de Mercado

Consiste en un proceso de recolección, análisis e interpretación de información relevante sobre los consumidores, competidores y el entorno, con el fin de tomar decisiones de marketing informadas y reducir riesgos (Malhotra, 2019, p.27). Este análisis permite identificar oportunidades, necesidades insatisfechas y tendencias emergentes, contribuyendo a la planificación de productos, precios canales de distribución y estrategias de comunicación.

Existen dos tipos principales de investigación: primaria, que incluye encuestas, entrevistas y grupos focales; y secundaria, que utiliza fuentes ya existentes como estadísticas, informes o bases de datos. Según Malhotra (2019), “la investigación de mercado proporciona datos esenciales para comprender la demanda, las preferencias de los clientes y el comportamiento competitivo, lo que se traduce en decisiones más precisas y efectivas” (p.29)

1.5.4 Segmentación, Target y Posicionamiento

La segmentación de mercado consiste en dividir un mercado heterogéneo en grupos más homogéneos de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares, con el fin de adaptar productos y estrategias de marketing a cada segmento (Kotler & Keller, 2016, p.72). El targeting o selección del público objetivo implica identificar los segmentos más atractivos y rentables para la empresa, teniendo en cuenta factores como tamaño, crecimiento y competitividad.

El posicionamiento se refiere a la estrategia mediante la cual la empresa busca ocupar un lugar distintivo en la mente del consumidor, diferenciándose de la competencia y creando una percepción de valor clara y relevante. Como destacan Kotler y Keller (2016), “la combinación de segmentación, targeting y posicionamiento permite a las empresas focalizar

sus esfuerzos y construir ventajas competitivas sostenibles” (p.74). Este enfoque estratégico asegura que las acciones de marketing sean precisas, efectivas y organizadas.

1.6 Plan de Operación

Constituye una herramienta estratégica que permite a la empresa organizar, coordinar y ejecutar las actividades necesarias para la producción de bienes o prestación de servicios, garantizando que se cumplan los objetivos de eficiencia, calidad y satisfacción del cliente. Este plan traduce la estrategia del negocio en acciones concretas, definiendo procesos, recursos, responsabilidades y tiempos necesarios para asegurar el funcionamiento óptimo de la organización (Heizer, Render y Munson, 2017, p.18)

Dentro del plan de operación se incluyen aspectos clave la gestión de procesos productivos, que detalla cómo se desarrollan los productos o servicios; la administración de inventarios y suministros, que asegura la disponibilidad oportuna de insumos; la organización del personal que define roles y responsabilidades; y la logística y gestión de proveedores, que garantiza el flujo eficiente de materiales y productos hasta el cliente. Además, es fundamental considerar los procedimientos de control de calidad y mejora continua, los cuales permiten optimizar proceso, reducir costos y minimizar errores, asegurando la entrega consistente de valor al cliente.

Por ello, este plan se considera un pilar esencial para garantizar la efectividad, competitividad y sostenibilidad de cualquier organización.

1.7 Plan Financiero

Este plan proporciona información clara y precisa sobre ingresos, costos, inversiones y rentabilidad, y permite evaluar la capacidad de la empresa para generar valor y cumplir con los objetivos financieros.

Al diseñar un plan financiero, las empresas podrán tener identificadas sus necesidades financieras a corto, medio y largo plazo, así como el coste de la operativa diaria y la inversión que tendrán que hacer en activos materiales e inmateriales.²

1.7.1 Estimación de la Demanda

Esta estimación consiste en proyectar la cantidad de productos o servicios que se espera vender en un periodo determinado, considerando factores del mercado, comportamiento del consumidor y tendencias históricas (Kotler & Keller, 2016, p.200). Esta proyección es fundamental para planificar la producción, determinar niveles de inventario y establecer metas de ventas, garantizando que los recursos de la empresa se utilicen de manera eficiente.

1.7.2 Estado de Resultados Projectado

El estado de resultados proyectados es un informe financiero que refleja los ingresos, costos y gastos estimados para un periodo futuro, permitiendo evaluar la rentabilidad esperada del negocio (Brigham & Ehrhardt, 2017, p.15). Este documento ayuda a identificar el margen de utilidad, anticipar pérdidas potenciales y tomar decisiones estratégicas que optimicen los resultados financieros.

1.7.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio indica el nivel de ventas necesario para cubrir todos los costos fijos y variables del negocio, sin generar pérdidas ni utilidades (Ross, Weterfield & Jaffe, 2016, p.120). Este análisis permite a la empresa conocer el umbral mínimo de ventas requerido para ser financieramente sostenible y evaluar la viabilidad de nuevas inversiones o proyectos.

² Cómo hacer un plan financiero para proteger tu negocio y su patrimonio. Tomado del sitio web: <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/un-plan-financiero-para-proteger-la-empresa-y-su-patrimonio/>

1.7.4 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno (TIR) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, expresada como la tasa de descuento que iguala al valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial (Brigham & Ehrhardt, 2017, p.325). Una TIR mayor que la tasa mínima de rendimiento requerida indica que el proyecto es rentable y viable financieramente.

1.7.5 Retorno de la Inversión

El retorno de la inversión (ROI) evalúa la eficiencia de un proyecto comparando las ganancias obtenidas con la inversión realizada (Ross, Weterfield & Jaffe, 2016, p.85). Este indicador permite a los directivos determinar la rentabilidad relativa de diferentes alternativas de inversión y priorizar aquellas que generen mayor valor para la empresa.

1.7.6 Valor Actual Neto

El valor actual neto (VAN) es el resultado de descontar los flujos de caja futuros de un proyecto al valor presente y restar la inversión inicial (Brigham & Ehrhardt, 2017, p.330).

La idea es calcular el valor presente de todos los ingresos y gastos futuros de un proyecto, descontándolos a una tasa de interés determinada. El resultado es una cifra en unidades monetarias (como euros, dólares o pesos) que indica cuánto valor genera (o destruye) ese proyecto³.

Un VAN positivo indica que la inversión generará valor adicional y es financieramente conveniente, mientras que un VAN negativo muestra que el proyecto no recuperará los recursos invertidos.

³ Valor actual neto (VAN): Qué es y cómo utilizarlo. Tomado del sitio web: <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

1.7.7 El Flujo de Perpetuidad

El flujo de perpetuidad se refiere a los ingresos o flujos de efectivo esperados que se mantienen de manera indefinida en el tiempo (Ross, Weterfield & Jaffe, 2016, p.410). Este concepto es utilizado para valorar empresas o activos que generan flujos constantes y permite estimar su valor presente, considerando una tasa de descuento adecuada.

1.7.8 Modelo de Valoración de Activos financieros

El modelo de valoración de activos financieros (Capital Asset Pricing Model, CAPM) establece la relación entre el riesgo y el rendimiento esperado de un activo, permitiendo determinar su valor teórico y tomar decisiones de inversión fundamentadas (Brealey, Myers & Allen, 2017, p.182). Este modelo considera la tasa libre de riesgo, la prima de mercado y el coeficiente beta del activo para calcular la rentabilidad exigida por los inversionistas.

1.8 Conceptos básicos sobre el Vino, Vinoteca y Wine Bar

El *vino* es una bebida alcohólica obtenida a partir de la fermentación del jugo de uvas, cuya calidad y características dependen de factores como la variedad de la uva, el clima, el suelo y los procesos de vinificación. Mas allá de su valor gastronómico, el vino representa una expresión cultural y social, ligada a tradiciones, rituales y experiencias sensoriales (Jackson & Rosenthal, 2013, p.12)

Una *vinoteca* es un establecimiento especializado en la venta de vinos, donde se busca ofrecer una amplia variedad de etiquetas y regiones vinícolas, así como asesoramiento técnico sobre la elección conservación y maridaje de los productos.

Por su parte, un *wine bar* combina la venta y consumo de vinos en un ambiente social y gastronómico, brindando al cliente la posibilidad de disfrutar, aprender y experimentar diferentes estilos y variedades en un entorno cuidado y experiencial.

La importancia de estos conceptos radica en que ambos espacios no solo cumplen funciones comerciales, sino también educativas y culturales, fomentando el conocimiento del vino y fortaleciendo la relación entre el producto y el consumidor. Como señalan Jackson y Rosenthal (2013), “el vino se aprecia no solo por su sabor, sino por la experiencia que genera, su historia y su conexión con la cultura y el territorio” (p.14)

1.8.1 Cata

La Cata de Vinos es un procedimiento técnico y sensorial que permite evaluar de manera sistemática las características organolépticas del vino, tales como el color, el aroma, el sabor y la textura. Su objetivo no es únicamente degustar, sino analizar e interpretar los atributos que definen la calidad, el estilo y la personalidad de cada vino (Jackson, 2014, p.145).

El proceso de cata se suele dividir en tres fases: visual, olfativa y gustativa. En la fase visual se observan aspectos como la limpidez, la tonalidad y la intensidad del color. En la fase olfativa, el catador identifica los aromas primarios (provenientes de la uva), secundarios (derivados de la fermentación) y terciarios (resultantes de la crianza y evolución del vino). Finalmente, en la fase gustativa se perciben sabores, persistencia, equilibrio entre acidez, taninos, alcohol y cuerpo.

Además de ser una técnica de evaluación profesional, la cata se ha convertido en una experiencia cultural y social, donde los consumidores aprenden a apreciar y diferenciar estilos, regiones y variedades de uva. Esto lo transforma en una herramienta de educación y fidelización dentro de vinotecas y wine bars, fortaleciendo la conexión emocional entre el consumidor y el producto. Como señala Jackson (2014), “la cata no solo transmite información sobre el vino, sino también sobre la cultura y la tradición que lo rodea” (p.148)

1.8.2 Maridaje

El maridaje se refiere al arte de combinar vinos y alimentos con el fin de potenciar mutuamente sus cualidades, logrando una experiencia sensorial armónica y equilibrada. La

elección adecuada del vino para acompañar un plato se fundamenta en principios de contraste o afinidad, donde los sabores, aromas y texturas interactúan de manera complementaria (Amerine & Roessler, p.89).

Las reglas tradicionales de maridaje, como la asociación de vinos blancos con pescados o tintos con carnes rojas, han evolucionado hacia enfoque más flexibles y creativos, donde la experimentación y la preferencia del consumidor cobran protagonismo. Factores como la intensidad del plato, la acidez del vino, el contenido graso de la comida o el dulzor de la preparación son determinantes en el éxito de la combinación.

En el ámbito gastronómico y enológico, el maridaje representa una estrategia de diferenciación y valor agregado, ya que transforma una comida en una experiencia integral que involucra los sentidos y la emoción. Esta práctica es especialmente relevante en wine bars y vinotecas, donde el maridaje se utiliza como recurso educativo y experiencial para enriquecer el consumo. Como afirman Amerine y Roesller (2012), “un maridaje exitoso crea una experiencia en la que el vino y la comida realzan mutuamente sus características, generando placer y satisfacción” (p.91)

1.9 Comportamiento del Consumidor

Se refiere a las acciones, decisiones y motivaciones que llevan a una persona a seleccionar, adquirir y usar productos o servicios. Comprender este comportamiento es clave para que las empresas puedan adaptar sus estrategias de marketing, comunicación y experiencia de compra a las expectativas y necesidades del cliente (Solomon, 2018, p.28)

Factores como la cultura, la personalidad, la percepción, la motivación y el entorno social influyen en la manera en que los consumidores evalúan alternativas y toman la gastronomía, la experiencia sensorial, la calidad percibida y la asesoría profesional son determinantes en la satisfacción y fidelización del cliente.

El análisis del comportamiento del consumidor permite a las empresas diseñar productos y servicios más atractivos, crear estrategias de segmentación más efectivas y generar

experiencias memorables que refuercen la lealtad de los clientes. Como afirma Solomon (2018), el “el estudio del comportamiento del consumidor ayuda a entender no solo qué compran los clientes, sino por qué lo hacen y cómo se sienten durante el proceso de consumo” (p.30)

1.10 Economía de la Experiencia

La economía de la experiencia se basa en la idea de que los consumidores valoran cada vez más experiencias memorables y significativas por encima de los bienes materiales tradicionales (Pine & Gilmore, 2011, p.3). En este contexto, los negocios de gastronomía y bebidas deben diseñar entornos, servicios y actividades que involucren los sentidos, la emoción y la participación del cliente.

Una experiencia no es una construcción amorfa; es una oferta tan real como cualquier servicio, bien o producto. En la economía de servicios actual, muchas empresas simplemente integran experiencias en sus ofertas tradicionales para venderlas mejor. Sin embargo, para aprovechar al máximo el beneficio de organizar experiencias, las empresas deben diseñar deliberadamente experiencias atractivas que tengan un costo.⁴

Este enfoque implica que cada interacción con el consumidor debe generar valor más allá del producto en sí, creando recuerdos y conexiones emocionales que aumenten la percepción de calidad y la fidelidad hacia la marca. Los wine bar y vinotecas que aplican la economía de la experiencia, ofrecen degustaciones, talleres y catas, integrando elementos educativos y sociales que enriquecen la relación con el cliente.

La implementación de la economía de la experiencia permite a las empresas diferenciarse de la competencia y fortalecer su propuesta de valor, generando ventajas competitivas sostenibles. Como señalan Pine y Gilmore (2011), “en la economía de la experiencia, las empresas deben diseñar memorias que los clientes atesoren, haciendo de cada interacción algo único e inolvidable” (p.5).

⁴ Bienvenido a la experiencia de la economía. Tomado del sitio web: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>

1.11 Gestión de la Innovación en Gastronomía y Bebidas

La innovación en gastronomía y bebidas implica la creación y aplicación de nuevas ideas, técnicas y productos que mejoren la oferta gastronómica y la experiencia del cliente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2016, p.120). Esta gestión abarca desde la introducción de nuevos sabores y combinaciones, hasta la implementación de procesos más eficientes y sostenibles.

La innovación permite a las empresas mantenerse competitivas en un mercado dinámico, responder a las tendencias del consumidor y ofrecer experiencias diferenciadas. En el caso de wine bars y vinotecas, la innovación puede reflejarse en catas temáticas, maridajes creativos o servicios digitales que faciliten la interacción con el cliente.

La correcta gestión de la innovación requiere una planificación estratégica que considere la creatividad, la investigación de mercado y la adaptación a las necesidades del consumidor. Como señalan Fitzsimmons y Fitzsimmons (2016), la innovación en servicios gastronómicos es un factor clave para generar valor percibido por el cliente y construir ventajas competitivas sostenibles” (p.122)

1.12 Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial

La Sustentabilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refieren a la adopción de prácticas que minimizan impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad, al tiempo que generan valor económico y social para la empresa y sus stakeholders (Carrol & Buchholtz, 2014, p.48). En el sector gastronómico, esto incluye el uso responsable de recursos, la reducción de desperdicios y el apoyo a comunidades locales.

Integrar la sustentabilidad en los negocios permite no solo cumplir con regulaciones ambientales y sociales, sino también fortalecer la imagen de la marca y la fidelidad del consumidor, cada vez más consciente en estos temas. En vinotecas y wine bars, la RSE puede

reflejarse en la selección de proveedores locales, prácticas de reciclaje y programas educativos sobre consumo responsable.

La implementación de la sustentabilidad y la RSE contribuye a un modelo de negocio ético y competitivo, generando valor para la sociedad y el medio ambiente.

1.13 Tendencias Globales en el Consumo de Vino y Experiencias Gastronómicas

El consumo de vino y la demanda de experiencias gastronómicas han experimentado transformaciones importantes a nivel global, impulsadas por cambios en los hábitos de los consumidores, la digitalización y la valorización de experiencias únicas (Robinson, 2015, p.7). Entre las tendencias destacan el interés por vinos orgánicos y sostenibles, la personalización de la experiencia, la educación enológica y el auge de los espacios de consumo experiencial como wine bars y vinotecas.

Estas tendencias reflejan una creciente demanda por productos y servicios que combinen calidad, autenticidad y experiencias sensoriales, en un contexto donde los consumidores buscan interacción, conocimiento y participación. Las empresas que reconocen y se adaptan a estas tendencias logran diferenciarse, fidelizar clientes y ampliar su mercado potencial.

Como indica Robinson (2015), “el consumidor contemporáneo de vino no busca solo la bebida, sino una experiencia completa que involucre aprendizaje, socialización y disfrute sensorial” (p.9). Este enfoque global exige a los negocios gastronómicos innovar continuamente y ofrecer propuestas que integren producto, servicio y experiencia.

CAPÍTULO 2: EL SECTOR

2.1 Introducción

El análisis del sector resulta fundamental para comprender el contexto en el que se desarrollará la propuesta de un plan de negocios de un Wine Bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El vino, más allá de ser un producto agroindustrial, constituye un bien cultural y simbólico que ha acompañado a la humanidad durante siglos y que en la actualidad se inscribe en la denominada “economía de la experiencia”, donde el consumo está fuertemente ligado al disfrute, la socialización y la búsqueda de estilos de vida auténticos.

A nivel mundial, la vitivinicultura se posiciona como un sector en constante evolución, impulsado por tendencias como la premiumización, la diversificación de etiquetas y la valorización de experiencias en torno al vino, lo que ha dado lugar al crecimiento de espacios como vinotecas, wine bars y propuestas gastronómicas vinculadas al enoturismo urbano. En este escenario global, Argentina ha logrado consolidarse como el quinto productor y uno de los principales exportadores, con el Malbec como cepa insignia y con un creciente prestigio internacional.

En el ámbito local, el vino mantiene un papel central dentro de la identidad cultural y gastronómica del país. La disminución en el consumo masivo se ha visto acompañada por un cambio en los hábitos de los consumidores, quienes priorizan la calidad por sobre la cantidad, potenciando la demanda de vinos premium y de espacios especializados para su degustación. Este fenómeno se articula con el crecimiento de polos gastronómicos en la Ciudad de Buenos Aires, donde barrios como Palermo, Chacarita y Villa Devoto se consolidan como epicentros de propuestas culinarias innovadoras.

El polo gastronómico de Villa Devoto, en particular, ha experimentado en los últimos años un proceso de expansión que lo ha convertido en un punto de referencia dentro de la oferta culinaria porteña. Con una amplia variedad de restaurantes, bares y vinotecas, este espacio combina tradición barrial con sofisticación, atrayendo tanto a residentes locales como a

visitantes de otras zonas de la ciudad. En este contexto, el desarrollo de un Wine Bar y vinoteca representa una oportunidad estratégica para integrar la cultura del vino a una zona en pleno crecimiento, aportando un diferencial basado en la experiencia, la calidad del producto y la conexión con tendencias internacionales.

Por lo tanto, este capítulo tiene como propósito examinar el sector vitivinícola en el mundo y en Argentina, así como su vinculación con las dinámicas de consumo y la evolución del polo gastronómico de Villa Devoto. Este análisis permitirá contextualizar la propuesta de negocio, identificar tendencias clave y establecer las bases para comprender las oportunidades y desafíos que enfrentará el emprendimiento en el mercado actual.

2.2 El vino en el mundo

El vino es una de las bebidas más representativas de la cultura mundial, con presencia en tradiciones, celebraciones y prácticas sociales que datan de miles de años. Su relevancia no se limita a lo cultural: también es un sector económico estratégico, ya que integra cadenas de valor relacionadas con la agricultura, la gastronomía, el turismo y el comercio internacional.

En el contexto contemporáneo, el mercado vitivinícola está en plena transformación. Los cambios en los patrones de consumo, la globalización de etiquetas y las nuevas exigencias ambientales obligan a las bodegas a replantear sus estrategias. Hoy, el vino no es solo un producto agrícola, sino también una experiencia que conecta estilos de vida y tendencias globales.

De acuerdo con la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, 2024), “el sector vitivinícola mundial atraviesa un proceso de ajuste donde la demanda se concentra en vinos de mayor valor y los consumidores buscan experiencias asociadas a la cultura del vino (p.3). Este fenómeno refleja convergencia entre tradición y modernidad, así como la capacidad del sector para reinventarse frente a desafíos globales.

En síntesis, el vino se ha consolidado como un producto global de alto dinamismo, cuya

evolución está determinada tanto por factores culturales como por cambios estructurales en la producción y el consumo.

2.2.1 Breve reseña histórica de la vitivinicultura.

La vitivinicultura es una de las prácticas agrícolas más antiguas de la humanidad, con registros que datan de más de 8.000 años. Sus orígenes se encuentran en la región del Cáucaso, entre Georgia, Armenia y Azerbaiyán, donde se domesticaron las primeras variedades de vid y se comenzaron a elaborar vinos rudimentarios a partir de la fermentación natural de la uva. A partir de allí, el cultivo de la vid y la producción de vino se expandieron hacia el Medio Oriente y el norte de África, acompañando el desarrollo de las civilizaciones mesopotámica y egipcia.

Durante la Antigüedad clásica, la vitivinicultura adquirió un rol central en la cultura griega y romana. Los griegos promovieron el vino como elemento de socialización y ritual religioso, mientras que los romanos sistematizaron su cultivo y producción, incorporando técnicas de poda, trasplante y elaboración que sentaron las bases de la vitivinicultura moderna en Europa. Fue en esta época cuando se comenzó a introducir la vid en regiones como la península Ibérica, Francia, Alemania e Italia, dando origen a las grandes denominaciones y regiones vinícolas que aún perduran.

Según García y Llopis (2019), “la historia del vino es inseparable de la historia de la civilización; su cultivo y consumo han acompañado el desarrollo social, económico y cultural de los pueblos desde tiempos antiguos hasta la actualidad (p.42). Esta relación histórica explica por qué el vino no solo se considera un producto agrícola, sino también un símbolo cultural con profundas raíces patrimoniales.

En la edad media, los monasterios europeos jugaron un papel fundamental en la conservación y mejora de la vitivinicultura, desarrollando técnicas de vinificación y documentando prácticas agrícolas que aseguraban la calidad de la uva y del vino. Posteriormente, la expansión colonial llevó la vid a América, Oceanía y Sudáfrica, consolidando la

globalización de la vitivinicultura y dando origen a los nuevos polos productivos que hoy compiten a nivel mundial.

2.2.2 Principales países productores y consumidores.

La producción mundial de vino se concentra en un número limitado de países que, gracias a sus condiciones climáticas y tradiciones históricas, lideran el sector.

Italia, Francia y España son los principales productores, generando más de la mitad de la producción global. Junto a ellos, Argentina, Chile, Estados Unidos, Australia y Sudáfrica también se destacan, consolidando un panorama diverso de estilos y variedades.

El consumo, por su parte, muestra un liderazgo de Estados Unidos en términos de volumen absoluto, mientras que en Europa países como Francia, Italia y Alemania siguen siendo los principales consumidores per cápita. Este escenario refleja la importancia cultural del vino en Europa, pero también el creciente interés en mercados emergentes que diversifican la demanda.

Según la OIV (2024), “los patrones de consumo muestran un desplazamiento: mientras los países europeos disminuyen su volumen, nuevas regiones del mundo comienzan a consolidarse como mercados clave para el sector” (p.5). Este proceso abre oportunidades para productores que buscan diversificar sus destinos de exportación y reposicionar su oferta.

De esta manera, el mapa mundial del vino combina tradición y modernización, articulando el liderazgo histórico de Europa con el crecimiento de regiones emergentes que dinamizan el mercado internacional.

2.2.3 Tendencias globales: premiumización, vinos orgánicos, biodinámicos, consumo responsable, auge de wine bars y enoturismo urbano.

El sector vitivinícola se encuentra influenciado por tendencias que redefinen el consumo.

Una de las más relevantes es la premiumización, que refleja la disposición de los consumidores a pagar por más vinos de alta calidad, con atributos diferenciados y procedencias específicas. Esta tendencia ha permitido que productores boutique y etiquetas de prestigio aumenten su relevancia en el mercado global.

Otro factor clave es el auge de los vino orgánicos y biodinámicos. Los vinos orgánicos se producen a partir de uvas cultivadas sin agroquímicos sintéticos, priorizando la fertilidad natural del suelo y la biodiversidad. Por su parte, los vinos biodinámicos se basan en un enfoque holístico que concibe al viñedo como un ecosistema interrelacionado, siguiendo además calendarios lunares y prácticas de agricultura regenerativa. Si ambos enfoques requieren certificaciones y mayor inversión por parte de los productores, la respuesta del mercado ha sido positiva, dado que estos vinos suelen percibirse como más auténticos y expresivos de su terroir. Estas prácticas responden a preocupaciones ambientales y de salud, y han generado un nicho de consumidores que asocian estas etiquetas con autenticidad y sostenibilidad. Paralelamente, el consumo responsable ha ganado espacio, reduciendo el volumen ingerido, pero priorizando la calidad.

De acuerdo con Wine Intelligence (2024), “Los consumidores más jóvenes muestran una clara preferencia por experiencias vinculadas a la sostenibilidad, el bajo impacto ambiental y el descubrimiento de vinos en contextos urbanos como wine bars” (p.4). Este fenómeno ha impulsado el crecimiento de vinotecas y bares especializados que acercan la cultura del vino a un público diverso.

En este marco, el enoturismo urbano se consolida como una alternativa al turismo tradicional en bodegas, integrando la experiencia enológica con propuestas gastronómicas y culturales en las ciudades.

2.2.4 Datos recientes de la OIV sobre producción y consumo global.

Los informes recientes de la Organización Internacional de la Viña y el Vino muestran un escenario desafiante para el sector. En 2023, la producción mundial registró una de las cifras

más bajas de las últimas décadas, resultado de condiciones climáticas extremas como sequías, heladas y olas de calor que afectaron a regiones productoras en ambos hemisferios del planeta.

El consumo también se vio afectado. La inflación, la competencia con otras bebidas y los cambios en hábitos de los consumidores provocaron descensos significativos en países europeos, aunque Estados Unidos se mantuvo como líder en volumen. En mercados emergentes, como Brasil Argentina y algunos países asiáticos, se observaron señales de crecimiento, lo que compensa parcialmente en caídas en regiones tradicionales.

Según la OIV (2024), “el consumo mundial de vino en 2023 alcanzó 221 millones de hectolitros, el nivel más bajo desde 1996” (p.2). Este dato revela la magnitud del ajuste global y la necesidad de replantear las estrategias de producción y comercialización.

En conclusión, los datos recientes muestran un mercado en contracción en términos de volumen, pero con oportunidades claras para quienes apuestan por la premiumización, la sostenibilidad y las experiencias urbanas en torno al vino.

2.3 El vino en Argentina

2.3.1 Historia y evolución de la industria vitivinícola en el país.

La vitivinicultura en Argentina tiene sus raíces en el siglo XVI, cuando los colonizadores introdujeron las primeras cepas de *Vitis vinífera* en el territorio argentino. Según Pandolfi y Cuello (2005), la vitivinicultura argentina se remonta a la época de la colonización, ya que el cultivo de la vid estaba estrechamente unido con las prácticas agrícolas del colono español.

A mediados del siglo del siglo XVI, los conquistadores llevaron al Cuzco las primeras plantas de vid, de la especie *Vitis vinífera*. Desde allí fue conducida a Chile en 1551 y luego introducida a la Argentina por vecinos de Santiago del Estero, seis años después.

El presbítero Juan Cedrón plantó en 1551 las primeras vides en Santiago del Estero, con el propósito de producir vino para la celebración de la misa⁵. A lo largo de los siglos, la industria vitivinícola argentina experimentó diversas transformaciones, desde la producción artesanal hasta la consolidación de una viticultura de calidad reconocida internacionalmente. En el siglo XIX, la llegada de inmigrantes europeos y la implementación de técnicas modernas de vinificación impulsaron la expansión de los viñedos y la mejora de los procesos de producción. En el siglo XX, la industria se consolidó como una de las principales del país, destacándose en la producción de vinos de calidad y en la exportación a mercados internacionales.

En reconocimiento a su importancia cultural y económica, el 24 de noviembre de 2010, el gobierno argentino firmó el Decreto N°1800, que declaró al vino argentino como la “bebida nacional”. Posteriormente, el 2 de agosto de 2013 esta declaración fue ratificada por la Ley N° 26.780, sancionada por el Congreso Nacional. Esta legislación busca difundir las características culturales implicadas en la producción, elaboración y consumo del vino argentino, promoviendo su presencia en eventos oficiales y representaciones diplomáticas del país⁶

2.3.2 Regiones productoras más relevantes (Mendoza, San Juan, Salta, Patagonia).

Argentina cuenta con diversas regiones vitivinícolas que se destacan por sus características geográficas y climáticas, ideales para el cultivo de la vid. Entre las principales regiones productoras se encuentran Mendoza, San Juan, Salta y la Patagonia.

-Mendoza: Es la principal región productora de vino en Argentina, representando aproximadamente el 75% de la producción nacional. Se caracteriza por su clima árido y suelos aluvionales, lo que permite la producción de vinos de alta calidad, especialmente Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay y donde se destacan zonas como el Valle de Uco, Tupungato, entre otros.

⁵ Vino de Argentina-Wikipedia, la enciclopedia libre

⁶ Vino argentino. Tomado del sitio web: Argentina

-San Juan: Ubicada al norte de Mendoza, esta región se destaca por su producción de vinos tintos, especialmente Syrah y Bonarda. Su clima cálido y seco favorece la maduración de las uvas, resultando en vinos con buena concentración de color y sabor.

-Salta: Con viñedos a gran altitud, en zonas como el Valle de Calchaquí, Salta produce vinos con una acidez destacada y aromas internos. Variedades como Torrontés, Malbec y Tannat son representativas de esta región.

-Patagonia: Las provincias de Neuquén y Río Negro en la Patagonia argentina han emergido como regiones productoras de vinos de calidad, especialmente Pinot Noir y Chardonnay. Su clima frío y suelos ricos en nutrientes permiten la producción de vinos elegantes y complejos.

2.3.3 El Malbec como cepa insignia y su posicionamiento internacional.

El Malbec es la cepa emblemática de Argentina, reconocida mundialmente por la calidad de los vinos que produce. Aunque originaria de Francia, fue en Argentina donde esta variedad encontró condiciones ideales para su desarrollo, especialmente en Mendoza. La adaptación al terroir argentino ha permitido la creación de vinos Malbec con características únicas, como una intensa coloración, aromas a frutas negras y una estructura tánica equilibrada.

Según Wines of Argentina (2025), el Malbec argentino lidera la lista de variedades con 4.024.101 quintales, representando el 21,9% del total de uvas producidas en el país. Además, ha mostrado un crecimiento sostenido en las exportaciones, consolidándose como un referente en mercados internacionales, como Estados Unidos, Reino Unido y Brasil. La promoción del Malbec ha sido clave en la estrategia de exportación del vino argentino, asociándolo con la identidad nacional y con la calidad de los productos vitivinícolas del país.

2.3.4 Consumo interno y exportaciones (datos del INV, Bodegas de Argentina, OIV).

El mercado vitivinícola argentino presenta una dinámica particular en cuanto a consumo interno y exportaciones. Según datos del Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024), el consumo de vino en Argentina durante el año 2023 alcanzó un mínimo histórico de 16,7 litros

per cápita, lo que representa una caída del 7% en comparación con el año 2022. Este proceso responde, por un lado, a cambios en los hábitos de consumo, en los que la cerveza y otras bebidas han ganado participación, y por otro, al deterioro del poder adquisitivo de los hogares (Dirección Nacional de Estudios Regionales y de Cadenas de Valor [DNERyCV, 2024]).

Esta disminución en el consumo interno se ha visto compensada por un incremento en las exportaciones lo que constituye un componente estratégico para sostenibilidad del sector. No obstante, la dinámica exportadora muestra signos de estancamiento en la última década. Tras alcanzar un récord en 2012 con ventas externas por más de USD 1.160 millones, el valor de las exportaciones se redujo un 34,4% entre ese año y 2023. En este último año, las exportaciones de la cadena vitivinícola totalizaron USD 764,9 millones (-19,8% interanual), de los cuales el 90% correspondió a vinos y el 10% restante a mosto concentrado (DNERyCV, 2024).

Finalmente, un aspecto emergente es la apertura de mercado interno a los vinos importados. Aunque los volúmenes continúan siendo reducidos –1.963 hectolitros en 2023 y 1.030 hectolitros entre enero y mayo de 2024, principalmente provenientes de España–, la novedad genera un debate sobre sus implicaciones. Mientras algunos analistas advierten que puede intensificar la competencia en un contexto recesivo, otros sostienen que la diversidad de etiquetas puede dinamizar el consumo y estimular a las bodegas locales a mejorar su propuesta de valor (Asociación Argentina de Sommeliers [AAS], 2025).

En síntesis, el mercado vitivinícola argentino se caracteriza por un consumo interno en mínimos históricos y por un desempeño exportador relevante en el sector par consolidar su posicionamiento global, aprovechar su reputación en vinos de alta gama (particularmente el Malbec) y adaptarse a un escenario de mayor competencia en el mercado interno clave para su desarrollo futuro.

2.3.5 Nuevas tendencias del consumidor argentino: búsqueda de calidad, experiencias gastronómicas y maridaje.

El perfil del consumidor argentino de vino ha experimentado transformaciones en los últimos años, influenciado por factores sociales, económicos y culturales. Una de las principales tendencias es la búsqueda de calidad sobre cantidad, adoptando el lema “beber menos, pero beber mejor”⁷. Los consumidores actuales valoran vinos con historia, origen y autenticidad sin dejar de lado nuevas tendencias que no dejan de lado lo sostenible, biodinámico, siempre que les aporten experiencias sensoriales únicas.

Según *Ámbito Financiero* (2025), los nuevos consumidores buscan calidad y experiencias premium en el vino. Las bodegas, vinotecas, wine bars, restaurantes, etc., deben diferenciarse ofreciendo productos que cuenten con una historia detrás, un origen claro y una propuesta que conecte emocionalmente con el consumidor.

2.4 El mercado del vino en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA)

El mercado del vino en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires se configura como un espacio dinámico y en constante transformación, reflejando tanto los cambios en los patrones de consumo como las nuevas tendencias culturales y gastronómicas. A diferencia de las zonas productoras, la capital argentina no se vincula con la producción primaria, sino con la distribución, el consumo y la innovación en experiencias relacionadas con el vino. En este contexto, CABA funciona como un verdadero laboratorio urbano de tendencias, donde confluyen consumidores, vinotecas, wine bars, sommeliers y restaurantes de alta gama.

La ciudad concentra gran parte del consumo nacional de vinos, impulsado por su densidad poblacional y el perfil socioeconómico de sus habitantes. Según el Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), el mercado interno argentino absorbe cerca del 80% de la producción

⁷ Premiumización del consumo de vinos: el mercado ahora exige calidad y experiencias innovadoras. Tomado de: <https://www.ambito.com/negocios/premiumización-del-consumo-vinos-el-mercado-ahora-exige-alta-calidad-y-experiencias-innovadoras-n6167108>

vitivinícola, y gran parte de ese volumen se canaliza en los centros urbanos de mayor población, como la Capital Federal. Este fenómeno convierte a la ciudad en un punto estratégico tanto para bodegas nacionales como para importadores que buscan posicionar sus etiquetas.

En consecuencia, la ciudad se ha consolidado como un polo cultural y gastronómico que no solo consume vino, sino que lo integra en su identidad urbana. Este proceso se relaciona con la búsqueda de experiencias sensoriales completas, donde el vino dialoga con la gastronomía, la música y el diseño de espacios, marcando una clara tendencia hacia la premiumización y la sofisticación del consumo (Ámbito Financiero, 2025).

2.4.1 Ciudad Autónoma de Buenos Aires como centro de consumo y cultura gastronómica.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es reconocida a nivel internacional e internacional como un epicentro de la cultura gastronómica. Su amplia oferta de restaurantes, vinotecas y wine bars ha permitido que el vino argentino se posicione como un elemento central de la experiencia culinaria urbana. Los barrios más transitados de la capital, como Palermo, Recoleta, Colegiales, Puerto Madero y Villa Devoto, se han convertido en referentes de tendencias gastronómicas y de consumo de vinos de alta gama.

Además de su papel como capital política y económica, CABA actúa como vidriera para la promoción de la vitivinicultura nacional. Numerosos eventos – como la Semana del Malbec o la Noche de las Vinotecas—acercan el vino al consumidor urbano, integrándolo a la vida cultural de la ciudad. Estas iniciativas, organizadas por las instituciones como la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), buscan fortalecer el vínculo entre productores y consumidores, promoviendo la identidad del vino argentino en un mercado altamente competitivo.

De acuerdo con el Informe Vitivinícola 2024, los consumidores urbanos muestran una tendencia creciente hacia vinos varietales y espumosos, en detrimento de los genéricos. En

este sentido, CABA no solo es un centro de consumo, sino también en un espacio clave la difusión de nuevas categorías y estilos de vino.

2.4.2 Auge de vinotecas y wine bars en barrios como Palermo, Colegiales, Villa Devoto.

En los últimos años, CABA ha experimentado un marcado crecimiento en la apertura de vinotecas especializadas y wine bars. Estos espacios se han consolidado como lugares de encuentro donde el consumidor no solo adquiere una botella, sino que accede a experiencias más amplias: degustaciones guiadas, catas temáticas, charlas con sommeliers y maridajes gastronómicos.

El fenómeno tiene especial relevancia en barrios como Palermo, Chacarita y Villa Devoto donde los polos gastronómicos atrae al público joven y/o de clase media-alta que busca opciones innovadoras y personalizadas. Según Recabarren (2025), la creciente apertura del mercado y las posibilidades de acceder a etiquetas internacionales también han contribuido a dinamizar la oferta, despertando la curiosidad de los consumidores porteños.

Este auge responde a una tendencia global: el pasaje del consumo tradicional en el hogar hacia espacios sociales que revalorizan la experiencia compartida en torno al vino. De esta manera, los polos gastronómicos en estos barrios se posicionan como un nodo estratégico en la construcción de una cultura del vino contemporánea y cosmopolita

2.4.3 Preferencias de los consumidores urbanos: experiencias, degustaciones, vinos boutique y premium.

El consumidor porteño de vino se caracteriza por ser cada vez más exigente y selectivo. Las investigaciones señalan que existe un viraje desde el consumo masivo hacia el consumo de calidad, priorizando vinos premium, ediciones limitadas y etiquetas con identidad territorial. Esta tendencia, conocida como “premiumización”, implica beber menos, pero mejor, reforzando la valoración de la autenticidad y la trazabilidad de los productos (Ámbito Financiero, 2025)

En paralelo, las experiencias alrededor del vino han ganado protagonismo. Las degustaciones

guiadas, los cursos de cata y los maridajes gastronómicos se transformaron en actividades culturales muy valoradas por los consumidores urbanos. Asimismo, se observa un interés creciente por los vinos boutique, elaborados por bodegas pequeñas y medianas que ofrecen propuestas diferenciadas.

El fenómeno se relaciona con una búsqueda de experiencias sensoriales integrales y con una mayor disposición del público a pagar precios superiores por vinos que transmitan historia, tradición y calidad. Esto configura un escenario de oportunidades para bodegas emergentes y para espacios gastronómicos que apuestan a la innovación en la oferta.

2.4.4 Datos de consumo y perfil del consumidor en la ciudad.

Los datos disponibles permiten caracterizar al consumidor de vino en la ciudad como mayoritariamente urbano, de nivel socioeconómico medio y medio-alto, y con una marcada orientación hacia vinos varietales. En 2023, el consumo per cápita nacional fue de 16,7 litros anuales, siendo la capital uno de los principales centros de concentración de ese consumo.

La composición del gasto en bebidas alcohólicas también muestra un cambio en las preferencias. La Encuesta de Gastos de los Hogares (ENGHO 2018) reveló que el vino representa en promedio el 0,53% del gasto total de los hogares, una cifra similar a la cerveza (0,46%). Sin embargo, en los segmentos de ingresos medios y altos, el vino mantiene una clara preferencia, lo que se traduce en una mayor relevancia de la capital en el consumo de vinos premium y de autor.

Estos elementos refuerzan el papel estratégico de la ciudad como centro de consumo y como espacio clave para la consolidación de una cultura vitivinícola moderna y sofisticada.

2.5 El polo gastronómico de Villa Devoto

Villa Devoto se ha consolidado en los últimos años como un polo gastronómico emergente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, caracterizado por la creciente apertura de restaurantes, cafés, vinotecas y wine bars. Este proceso responde tanto a la dinámica de renovación urbana como a la búsqueda de los consumidores de espacios de calidad fuera de

los circuitos tradicionales como Palermo o Puerto Madero. La identidad barrial, asociada a un entorno residencial y familiar, ha sido un factor clave para atraer propuestas innovadoras sin perder el sentido de comunidad.

De este modo, Devoto ha pasado de ser un barrio residencial con perfil tradicional a constituirse como un espacio de fuerte atracción para emprendimientos gastronómicos y culturales. Esto lo posiciona como un caso paradigmático del proceso de “descentralización” gastronómica en Buenos Aires, donde nuevos barrios emergen como alternativas al consumo masivo concentrado en zonas centrales (Ámbito Financiero, 2025)

2.5.1 Breve reseña sobre el barrio y su transformación en polo gastronómico.

Históricamente, Villa Devoto ha sido conocido como el “jardín de Buenos Aires” por su abundancia de espacios verdes y su carácter residencial. Durante gran parte del siglo XX, el barrio mantuvo un perfil tranquilo, alejado de las dinámicas urbanas aceleradas de otras zonas de la capital. Sin embargo, en la última década se ha producido un proceso de transformación paulatina, impulsado por inversiones en infraestructura y la apertura de locales gastronómicos de alta calidad.

La instalación de restaurantes gourmet, cafeterías y la variada oferta gastronómica ha cambiado el paisaje comercial del barrio, atrayendo a un público heterogéneo que busca experiencias gastronómicas auténticas en un entorno más relajado que el de los polos centrales. Como señalan López y García (2022), la gastronomía en barrios residenciales se vincula cada vez más con procesos de valorización urbana, en los que el consumo cultural y culinario dinamiza la economía local y fortalece la identidad barrial.

2.5.2 Crecimiento de la oferta gastronómica en los últimos años.

En los últimos cinco años, la cantidad de locales gastronómicos en Villa Devoto ha crecido de manera sostenida. Este fenómeno se ha intensificado tras la pandemia, cuando los consumidores comenzaron a valorar más los espacios al aire libre y la gastronomía de proximidad. La plaza Arenales, en particular, se ha consolidado como un centro neurálgico del barrio, rodeada de restaurantes de autor, cafeterías, heladerías, cervecerías, bares temáticos, etc.

Según el Observatorio de Tendencias Gastronómicas de Buenos Aires (2023), Villa Devoto registra uno de los mayores crecimientos relativos en aperturas gastronómicas dentro de la ciudad, superando incluso a zonas más tradicionales en términos de dinamismo.

Este incremento de la oferta ha contribuido a reforzar la percepción del barrio como un destino cultural y turístico emergente

2.5.3 Perfil del público que asiste (poder adquisitivo medio-alto, familias, jóvenes adultos, foodies).

El público que asiste al polo gastronómico de Villa Devoto se compone principalmente de familias y adultos jóvenes con poder adquisitivo medio y medio-alto. Asimismo, se observa una presencia creciente de “foodies” y consumidores que buscan experiencias diferenciadas, tales como catas de vino, maridajes o propuestas cocina de autor. Este perfil contrasta con el de otros polos donde predomina un público más masivo.

Como indica el informe sectorial del INV (2024), el consumidor urbano de vino tiende a privilegiar la calidad por sobre la cantidad, lo que explica la preferencia por espacios que ofrecen vinos boutique y experiencias sensoriales asociadas. En Villa Devoto, este tipo de público encuentra un equilibrio entre oferta gastronómica sofisticada y entorno barrial residencial.

2.5.4 Factores diferenciales respecto a otros polos de la ciudad.

Villa Devoto presenta diferencias significativas frente a otros polos gastronómicos como Palermo o Puerto Madero. Su principal atributo es la combinación de propuestas de calidad con un ambiente menos masificado, lo que favorece la fidelización del público local. Además, su localización periférica dentro de la CABA le otorga un carácter distintivo: es un espacio donde se busca vivir experiencias sin necesidad de trasladarse a los circuitos más congestionados.

Este diferencial también se refleja en la identidad de los emprendimientos gastronómicos, muchos de los cuales priorizan la personalización, la atención cercana y la integración con la

comunidad barrial. Según Fernández (2023), los polos gastronómicos descentralizados logran diferenciarse a partir de la autenticidad y la cercanía, factores altamente valorados por los consumidores contemporáneos.

2.5.5 Proyección del crecimiento de wine bars y vinotecas en polos gastronómicos.

El crecimiento de los wine bars y vinotecas en la CABA, y particularmente en barrios emergentes como Villa Devoto, se proyecta de manera sostenida para los próximos años. Este fenómeno no solo responde a una mayor demanda de vinos de calidad, sino también a un cambio en los hábitos de socialización urbana: los consumidores buscan espacios de encuentro más íntimos, con identidad propia y con propuestas centradas en la cultura del vino. La expansión de este tipo de locales se enmarca en un proceso más amplio de diversificación gastronómica, donde los barrios periféricos comienzan a competir con los polos tradicionales de la ciudad.

Un aspecto relevante en esta proyección es la creciente incorporación de formatos híbridos, que combinan la vinoteca con el wine bar, permitiendo al consumidor tanto adquirir vinos para el hogar como disfrutar de degustaciones en el mismo espacio. Este modelo, consolidado en capitales gastronómicas globales como Barcelona o Nueva York, ha demostrado ser exitoso en Buenos Aires, generando un efecto de arraigo barrial y fidelización de clientes. Según el Observatorio de Tendencias Gastronómicas (2023), los establecimientos que integran venta minorista y experiencias de consumo in situ registran un 25% más de recurrencia de clientes respecto de locales tradicionales.

Asimismo, el crecimiento de los wine bars y vinotecas se ve favorecido por políticas de apoyo a la gastronomía y el enoturismo urbano. Diversas iniciativas del Gobierno de la Ciudad, como los circuitos gastronómicos barriales y las ferias de vinos, han contribuido a posicionar a estos espacios como referentes culturales. De acuerdo con el Observatorio de Turismo y Gastronomía (2023), este tipo de iniciativas incrementa la visibilidad de los barrios emergentes, generando un efecto de atracción que trasciende al público local y convoca a visitantes de otras zonas de la ciudad e incluso del Gran Buenos Aires.

En síntesis, la proyección de crecimiento de wine bars y vinotecas en polos gastronómicos

como Villa Devoto se sustenta en tres factores principales: la consolidación del barrio como destino gastronómico, la innovación en los formatos de consumo y la creciente articulación con políticas culturales y turísticas. Estos elementos sugieren que, en el mediano plazo, Devoto podría consolidarse como un nodo estratégico dentro del mapa vitivinícola urbano de Buenos Aires.

2.5.6 Potencial de captación de clientes en Villa Devoto: residentes locales + visitantes de otras zonas.

Si bien los residentes locales constituyen el principal público de Villa Devoto, la consolidación del polo gastronómico ha comenzado a atraer visitantes de otras zonas de la ciudad e incluso del Gran Buenos Aires. Este flujo de visitantes responde tanto a la reputación creciente del barrio como a la búsqueda de experiencias gastronómicas diferenciadas.

La conectividad a través de líneas de transporte público, a la autopista de la General Paz y la cercanía con corredores comerciales hacen de Devoto un destino accesible. Como advierte el Observatorio de Turismo y Gastronomía (2023), los polos gastronómicos barriales tienen un potencial creciente de atraer turismo interno, especialmente cuando se articulan con la identidad cultural del territorio. En este sentido, Villa Devoto cuenta con ventajas competitivas para captar tanto a consumidores locales como a visitantes externos.

2.6 Tendencias y oportunidades en el sector

El sector vitivinícola y gastronómico urbano en Argentina presenta un conjunto de oportunidades que permiten pensar en su fortalecimiento y expansión en los próximos años. La convergencia entre la cultura del vino, las experiencias urbanas y las nuevas demandas de los consumidores abre un escenario de innovación donde los espacios gastronómicos, wine bars y vinotecas desempeñan un papel central. Estas tendencias no solo reconfiguran el consumo, sino también el modo en que el vino se integra a la vida cultural de las ciudades.

2.6.1 Incorporación del vino a experiencias urbanas.

La incorporación del vino a experiencias urbanas constituye una de las transformaciones más

significativas del sector en la última década. El consumo ya no se limita a la compra para el hogar o a la tradicional comida en restaurantes, sino que se ha diversificado hacia propuestas que incluyen degustaciones en terrazas, ferias de vino, eventos culturales y actividades en espacios públicos. Buenos Aires, por ejemplo, organiza cada año iniciativas como la “Semana del Malbec” o la “Noche de las Vinotecas”, que acercan el vino a un público más amplio en contextos urbanos y recreativos.

Este fenómeno se relaciona con la búsqueda de los consumidores de vivir experiencias integrales, donde el vino funciona como un vehículo de socialización y cultura. Según el Observatorio de Turismo y Gastronomía (2023), los eventos enoturísticos urbanos favorecen la conexión entre productores y consumidores, contribuyendo a generar identidad y pertenencia en torno al vino. En consecuencia, la tendencia hacia la urbanización del consumo vitivinícola se configura como una oportunidad para ampliar mercados y fidelizar públicos diversos.

2.6.2 Vínculo entre gastronomía y enoturismo urbano.

El vínculo entre gastronomía y enoturismo urbano se ha fortalecido como estrategia para diversificar la oferta turística y cultural de las ciudades. Los polos gastronómicos como Palermo, Colegiales, Chacarita y Villa Devoto integran propuestas que combinan restaurantes de autor con vinotecas y wine bars, lo que convierte al vino en un eje articulador de experiencias. En este contexto, el enoturismo ya no se limita a las regiones vitivinícolas tradicionales (Mendoza, San Juan, Salta, etc.), sino que también se expresa en circuitos urbanos donde el vino es protagonista de actividades culturales.

Este proceso ha sido destacado por organismos como la Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV, 2023), que subrayan la importancia del enoturismo como motor de desarrollo económico y cultural en ciudades que integran experiencias gastronómicas y vitivinícolas. Buenos Aires, en este sentido, se presenta como un ejemplo de articulación entre oferta gastronómica urbana y difusión de la cultura del vino argentino en un contexto cosmopolita.

2.6.3 Preferencias de los consumidores jóvenes/adultos (millennials y centennials) por experiencias más personalizadas.

Las nuevas generaciones de consumidores, particularmente los millennials y centennials, están transformando la manera en que se relacionan con el vino y la gastronomía. A diferencia de generaciones anteriores, no buscan solo el producto, sino experiencias personalizadas que integren aprendizaje, interacción y disfrute. Wine bars, catas temáticas, maridajes innovadores y propuestas en espacios culturales han ganado terreno como respuesta a estas expectativas.

Diversos estudios de mercado señalan que los jóvenes valoran el componente experiencial y el relato detrás de cada vino. Según *Ámbito Financiero (2025)*, “los nuevos consumidores buscan calidad y experiencias premium en el vino, priorizando propuestas que cuenten con una historia detrás, un origen claro y una conexión emocional con el consumidor”. Esta preferencia representa una oportunidad estratégica para bodegas y espacios gastronómicos que sepan adaptarse a una lógica de consumo más dinámica, participativa y emocional.

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis del Macroentorno

El análisis del macroentorno permite comprender el contexto general en el que se inserta la propuesta de un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto. Para este propósito se utilizará la herramienta PESTEL, que examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que influyen en el sector vitivinícola de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.1.1 Análisis PESTEL

Factor Político

El entorno político argentino influye de manera decisiva en la vitivinicultura y en los emprendimientos gastronómicos que se vinculan con este sector. En primer lugar, debe destacarse el respaldo institucional a la vitivinicultura como actividad estratégica. La sanción de la Ley 26.70 (2013) declaró al vino como bebida nacional, lo que no solo reconoce su importancia cultural e histórica, sino que además lo posiciona como símbolo de identidad en la promoción internacional. Para un wine bar en Villa Devoto, este reconocimiento funciona como un aval cultural que legitima la incorporación del vino en la vida urbana.

Otro aspecto político relevante son las políticas de apoyo a los polos gastronómicos urbanos por parte del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. A través de programas como “BA Capital Gastronómica”, se han impulsado iniciativas de difusión y promoción de circuitos culinarios en barrios como Palermo, Chacarita, Colegiales y Devoto. Estas políticas contribuyen a fortalecer la visibilidad de proyectos que buscan integrar cultura, gastronomía y turismo, convirtiéndose en aliados estratégicos para el posicionamiento de un nuevo wine bar y vinoteca.

Asimismo, el escenario político nacional impacta en el acceso a mercados y en la estabilidad del consumo. Las decisiones en materia de comercio exterior, como la apertura o restricción a importaciones, influyen directamente en la disponibilidad de etiquetas internacionales en vinotecas y wine bars. Según la Asociación Argentina de Sommeliers (2024), la reciente flexibilización de importaciones ha incrementado la competencia, pero también ha diversificado la oferta disponible para los consumidores urbanos.

Finalmente, es importante considerar la estabilidad institucional como un factor de confianza para inversores y emprendedores. Si bien Argentina atraviesa períodos de volatilidad política y económica, el vino mantiene un respaldo histórico y simbólico que lo preserva como producto estratégico. La articulación entre políticas públicas y actores privados será determinante para asegurar que nuevos proyectos en CABA puedan crecer en un marco regulatorio estable.

Factor Económico

El contexto económico argentino representa uno de los principales desafíos para el desarrollo de nuevos proyectos gastronómicos. La elevada inflación y la pérdida de poder adquisitivo de los hogares reducen la capacidad de consumo masivo, afectando a bebidas tradicionales como el vino. De acuerdo con el Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024), el consumo per cápita cayó a 16,7 litros en 2023, el nivel más bajo en décadas. Sin embargo, esta caída se acompañó en un cambio en el patrón de consumo hacia vinos de mayor calidad.

En paralelo, los segmentos de consumidores de ingresos medidos y altos, especialmente en áreas urbanas como Villa Devoto, mantienen un comportamiento de consumo estable, priorizando la calidad sobre la cantidad. Este fenómeno refleja la vigencia de la “premiumización”, tendencia que, si bien no compensa la contracción del mercado en volumen, genera oportunidades para proyectos de nicho enfocados en experiencias diferenciales. En este sentido, un wine bar en Devoto puede posicionarse en el segmento de consumidores resilientes a la crisis.

La economía también impacta en la estructura de costos de un emprendimiento. El stock de

vinos de premium y las inversiones en ambientación y personal especializado representan gastos en dólares, lo que aumenta vulnerabilidad frente a la devaluación. Sin embargo, la posibilidad de fijar precios en un mercado selectivo permite mitigar parcialmente este riesgo, dado que los clientes de poder adquisitivo medio-alto muestran mayor tolerancia a incrementos de precios.

Por último, debe considerarse que la vitivinicultura es una de las principales cadenas agroindustriales de exportación en Argentina, lo que genera divisa y fortalece su papel en la economía nacional. Según OIV (2023), Argentina ocupa el quinto lugar en superficie cultivada de vid a nivel mundial. Esta relevancia macroeconómica refuerza la legitimidad del vino como motor de negocios urbanos vinculados a la gastronomía y la cultura.

Factor Social

Desde el punto de vista social, el vino ocupa un lugar central en la cultura argentina. Su consumo no se limita a lo gastronómico, sino que forma parte de las prácticas sociales y familiares. En los últimos años. Sin embargo, se observa un cambio generacional en los hábitos de consumo: los jóvenes adultos buscan experiencias personalizadas y de calidad más que la ingesta cotidiana. Este cambio se refleja en la proliferación de vinotecas y wine bars en barrios emergentes.

Villa Devoto se encuentra en una posición estratégica para captar este tipo de consumidor. Al ser un barrio de clase media-alta, su población combina familias con hábitos de consumo consolidados y jóvenes adultos que demandan experiencias culturales innovadoras. Este perfil coincide con el público objetivo ideal para un wine bar boutique y vinoteca, que ofrezca tanto vinos reconocidos como etiquetas de autor y eventos de maridaje.

Asimismo, los polos gastronómicos urbanos se consolidan como espacios de socialización que van más allá de lo culinario. Ferias, festivales, y actividades como la “Semana del Malbec” en CABA integran el vino a la identidad cultural urbana

Finalmente, debe subrayarse el creciente interés por estilos de vida más saludables y conscientes. Aunque el consumo per cápita de vino se ha reducido, este cambio responde a la moderación, no al abandono. Como señala el Observatorio de Turismo y Gastronomía (2023), la tendencia actual es “beber menos, pero con mayor disfrute”. Este enfoque coincide plenamente con el modelo de negocios de un wine bar y vinoteca de experiencias, donde lo social y lo cultural se integran al acto de consumir.

Factor Tecnológico

La tecnología se ha convertido en un elemento clave para la modernización del sector vitivinícola y gastronómico. En primer lugar, la digitalización del consumo ha transformado la manera en que los clientes acceden al vino. Plataformas de venta online, aplicaciones de delivery y sistemas de reservas permiten expandir el alcance de un negocio más allá de su ubicación física.

Las redes sociales y el marketing digital también representan un recurso esencial para conectar con nuevos públicos. La comunicación visual, a través de catas virtuales, recomendaciones personalizadas y narrativas en torno al origen del vino, generan un vínculo emocional con el consumidor. Estudios recientes en marketing gastronómico muestran que los negocios que integran storytelling digital tienen un 30% más de engagement que aquellos que se limitan a la promoción tradicional (López & García, 2022).

En el plano tecnológico-productivo, la innovación en procesos de vinificación, la trazabilidad y etiquetado inteligente también influye en la propuesta de valor. El consumidor urbano exige información clara sobre origen, procesos y características del producto. Incorporar estas innovaciones en la comunicación de un wine bar y vinoteca puede reforzar la percepción de calidad y autenticidad.

Finalmente, la tecnología también se integra a la experiencia en el local. Cartas digitales interactivas, catas con soporte multimedia o sistemas de recomendación por perfil de consumo enriquecen la experiencia del cliente. Estas herramientas no reemplazan la

atención personalizada del sommelier, sino que la complementan, ofreciendo al consumidor urbano una experiencia innovadora y diferenciada.

Factor Ecológico

El aspecto ecológico ha cobrado una importancia creciente en la vitivinicultura mundial y Argentina no es la excepción. La producción de vinos orgánicos, biodinámicos y sustentables se ha posicionado como una de las tendencias más relevantes, impulsada por consumidores que buscan productos respetuosos con el medio ambiente y con certificación de calidad. Según la OIV (2023), la superficie destinada a la vitivinicultura orgánica a nivel local creció más del 20% en la última década, tendencia que se refleja en la creciente oferta de bodegas argentinas.

En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, este interés se traduce en una mayor demanda en vinotecas y wine bars de etiquetas orgánicas y naturales. Incorporar estos vinos en la propuesta de Villa Devoto representa no solo diferenciación, sino también una repuesta a un segmento en crecimiento: los consumidores jóvenes con sensibilidad ambiental. En este sentido, el factor ecológico puede convertirse en un eje estratégico de posicionamiento para un wine bar que busque captar clientes exigentes y comprometidos con la sustentabilidad.

El cambio climático también impacta de manera directa en la vitivinicultura argentina. La disminución de rendimientos por sequías, heladas tardías y fenómenos climáticos extremos ha reducido la cosecha de uva, afectando la disponibilidad y el precio de ciertos varietales (INV, 2024). Si bien esto se percibe principalmente en regiones productoras como Mendoza o San Juan, sus efectos repercuten en la oferta disponible en el mercado urbano. Un wine bar y vinoteca debe adaptarse a esta realidad incorporando variedad de etiquetas y diversificando su propuesta.

Factor Legal

El marco legal es determinante para el desarrollo de negocios vinculados con el vino en

Argentina. En primer lugar, debe destacarse la Ley 26.870 (2013), que declaró al vino como bebida nacional, lo cual no solo lo legitima culturalmente, sino que obliga a su promoción en ámbitos oficiales y diplomáticos. Este respaldo legal se traduce en mayores oportunidades para difundir el vino en entornos urbanos, fortaleciendo el rol de proyectos como vinotecas y wine bars.

Asimismo, las normativas vinculadas al consumo de bebidas alcohólicas marcan de bares y restaurantes. En CABA, las ordenanzas municipales regulan horarios de venta, publicidad responsable y condiciones de expendio. Estos marcos normativos obligan a que el wine bar cumpla con estándares específicos, lo cual representa tanto un desafío de cumplimiento como una garantía de seguridad y confianza para el consumidor.

Otro aspecto legal relevante es el régimen de comercio exterior y tributación. La importación de vinos internacionales está sujeta a normativas aduaneras que, en escenarios de apertura, favorecen la diversificación de la oferta, pero en períodos de restricciones pueden limitar el acceso a ciertas etiquetas (AAS, 2024). Para un wine bar y vinoteca en Devoto, esto significa que debe priorizar la propuesta de vinos argentinos y completar con importados según disponibilidad normativa.

Finalmente, no debe pasarse por alto la legislación sanitaria y de habilitaciones comerciales. Tras la pandemia, se han reforzado los protocolos de seguridad e higiene en espacios gastronómicos, lo que exige mayores inversiones en infraestructura y capacitación de personal. Estos requisitos, lejos de ser un obstáculo, pueden convertirse en una ventaja competitiva si el local logra transmitir confianza al cliente mediante altos estándares de calidad y seguridad.

3.2 Análisis del Microentorno

El microentorno se refiere a los actores inmediatos que afectan directamente la viabilidad del proyecto: clientes, proveedores, competidores y sustitutos.

Comprender este entorno es clave para diseñar estrategias que permitan al wine bar y vinoteca posicionarse de manera competitiva y sostenible en Villa Devoto, un barrio que comienza a consolidarse como polo gastronómico. Este análisis permite anticipar riesgos y oportunidades, así como establecer relaciones estratégicas con actores clave del sector.

3.2.1 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Amenaza de nuevos entrantes: Moderada

Abrir un wine bar en Buenos Aires está alineado con una tendencia creciente hacia el consumo de experiencias gastronómicas y enológicas. Sin embargo, la inversión inicial no es menor: requiere acondicionamiento del local, compra de stock de vinos premium y de equipamiento especializado, así como licencias comerciales y de bebidas alcohólicas. Esto funciona como una barrera de entrada que modera la amenaza de nuevos competidores.

Además, el conocimiento sobre vinos, maridajes y tendencias del mercado es un factor crítico. Un emprendedor sin experiencia en enología o gestión de bares enfrentará curvas de aprendizaje más largas y mayores riesgos financieros. La relación con distribuidores de vinos, tanto nacionales como importados, también es fundamental, ya que garantiza acceso a etiquetas exclusivas y la posibilidad de ofrecer experiencias diferenciadas (Corporación Vitivinícola Argentina [COVIAR], 2024).

Por último, la diferenciación será clave para minimizar la amenaza de nuevos entrantes. Un wine bar que ofrezca experiencias únicas —como catas temáticas, maridajes con gastronomía local o eventos privados— puede fidelizar clientes y generar barreras de competencia basadas en la calidad y exclusividad del servicio, más allá del precio.

2. Poder de negociación de proveedores: Medio-Alto

Los proveedores de vinos premium y boutique poseen cierto poder de negociación debido a la exclusividad de algunas etiquetas y a la limitada producción de ciertos vinos argentinos

e importados. Este factor es especialmente relevante si el wine bar busca posicionarse en el segmento premium, ya que dependerá de la disponibilidad de productos exclusivos para diferenciarse.

No obstante, la diversidad de bodegas nacionales y la posibilidad de importar vinos de distintos países ofrece margen de maniobra. La apertura de importaciones y la presencia de distribuidores especializados en vinos del Viejo Mundo o Estados Unidos permiten diversificar proveedores, reduciendo la dependencia de un solo actor. Una estrategia inteligente de mix de proveedores puede equilibrar el poder de negociación, evitando aumentos bruscos en costos de stock.

Además, se puede establecer relaciones estratégicas a largo plazo con proveedores a través de acuerdos de exclusividad o eventos conjuntos, lo cual no solo garantiza disponibilidad de productos, sino que también potencia la propuesta de valor del wine bar. De este modo, el negocio puede convertir a los proveedores en aliados estratégicos en lugar de simples vendedores (Newstad, 2025).

3. Poder de negociación de clientes: Alto

El consumidor urbano en Villa Devoto es informado, exigente y busca experiencias diferenciadas. El acceso a información a través de redes sociales y plataformas de recomendación aumenta su poder, ya que puede comparar precios, calidad y propuestas en tiempo real. Esto obliga al wine bar a ofrecer algo más que un producto: debe crear valor a través de experiencias, atención personalizada y fidelización.

El alto poder de negociación de los clientes también se refleja en la facilidad con la que pueden cambiar de establecimiento. La variedad de opciones gastronómicas y la proliferación de bares, cervecerías y restaurantes en Buenos Aires significa que la lealtad del consumidor no es automática. Por ello, estrategias como programas de fidelidad, eventos exclusivos y catas temáticas son fundamentales para retener clientes.

Finalmente, este contexto obliga a mantener una propuesta de valor consistente y diferenciada. No se trata solo de ofrecer vinos de calidad, sino de generar una identidad asociada a la experiencia, la cultura del vino y la exclusividad, lo que puede transformar a los clientes en promotores del negocio y reducir su poder de negociación en la práctica (Newstad, 2025).

4. Amenaza de productos sustitutos: Alta

El wine bar enfrenta competencia indirecta de otras bebidas alcohólicas, como cervezas artesanales, cócteles de autor y destilados premium, que captan la atención del mismo segmento de consumidores. Esto implica que la diferenciación no puede limitarse a la calidad del vino, sino que debe incluir la experiencia global: ambiente, servicio, eventos y maridajes.

A pesar de esta amenaza, el vino mantiene un fuerte valor simbólico y cultural en Argentina, asociado a tradición, sofisticación y experiencias sociales. Este valor intrínseco permite que el wine bar se posicione como un lugar donde la elección del vino no es reemplazable por otras bebidas, siempre que se comunique adecuadamente la propuesta de valor (Corporación Vitivinícola Argentina [COVIAR], 2024).

Además, existe una oportunidad para educar al consumidor y ampliar el mercado mediante catas, talleres y eventos que fortalezcan la percepción del vino como experiencia cultural. Al hacerlo, el wine bar puede reducir la amenaza de sustitutos al convertir a sus clientes en aficionados informados y leales, dispuestos a preferir esta experiencia sobre otras opciones de bebidas alcohólicas.

5. Rivalidad entre competidores: Alta

Buenos Aires presenta un mercado muy competitivo en el segmento de gastronomía y bebidas, con numerosos bares, vinotecas y restaurantes que buscan atraer al mismo público. Sin embargo, Villa Devoto aún no está saturado de wine bars especializados, lo que permite

una ventana de oportunidad para posicionarse como referente local.

Tabla 1: Principales competidores en Villa Devoto

Competidor	Concepto/Propuesta principal	Fortalezas principales
Vinoteca Devoto	Vinoteca minorista	Reconocimiento local, consolidación en el barrio y amplio surtido.
Barrica Uno	Wine bar y vinoteca	Participa en eventos barriales, visibilidad y fidelización en la comunidad.
Delitos wine	Wine bar y vinoteca	Oferta especializada con etiquetas distintivas para un público nicho.
La Villa	Restaurante Gourmet en casona histórica	Gastronomía de autor y ambiente cuidado que atrae público exigente.
Alicia	Cocina mediterránea de autor	Referente en el barrio, cocina creativa y carta variada
Tiempo de Sabores	Restaurante y Vinoteca	Combina tradición y modernidad, carta innovadora y ambiente gastronómico cuidado.
Raix	Restaurante Gourmet con cocina contemporánea	Apuesta a un público joven y foodie, con ambiente moderno y maridajes gourmet
Buche Salumería	Salumería Gourmet	Diferenciación por el producto (fiambres premium, embutidos artesanales) y experiencias de picadas acompañadas de vino.
Negroni	Bar de tragos	Bar de bebidas espirituosas de todo tipo y origen.

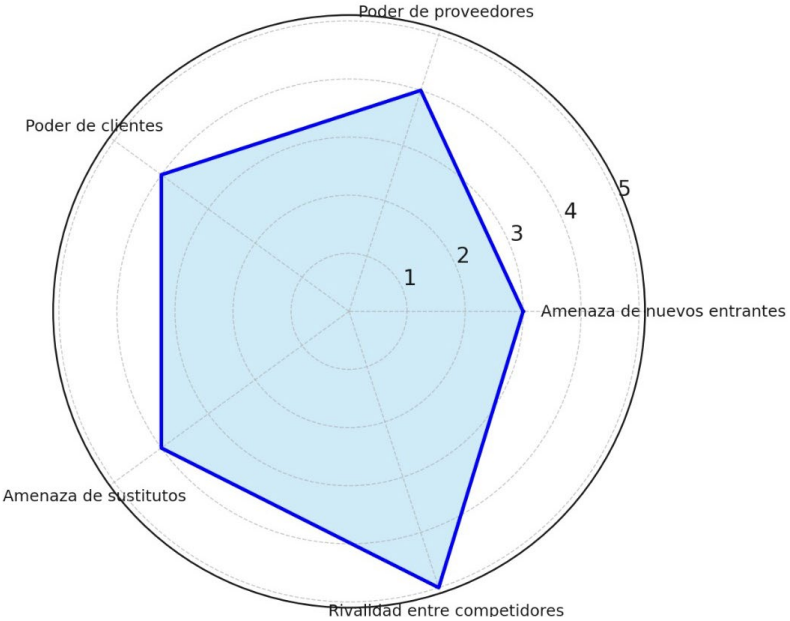
Fuente: Elaboración propia

La rivalidad no se limita al precio, sino a la experiencia integral. La competencia incluye

no solo otros wine bars, sino también restaurantes con carta de vinos destacada y bares que ofrecen catas o eventos temáticos. Esto obliga a diferenciarse a través del servicio, la ambientación, la selección de vinos y la generación de comunidad.

Finalmente, anticiparse a la consolidación del barrio como polo gastronómico es una ventaja estratégica. Ser pionero en ofrecer una propuesta premium y educativa puede generar fidelidad y reputación, creando barreras de entrada para futuros competidores y fortaleciendo la posición del wine bar en la mente de los consumidores locales y visitantes (Newstad, 2025).

Figura 4: Análisis de las 5 Fuerzas de Porter para un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto



Fuente: Elaboración propia basada en la teoría de las 5 Fuerzas de Michael Porter

3.3 Análisis FODA

Fortalezas

-La ubicación estratégica en Villa Devoto ofrece la ventaja de estar en un polo gastronómico en expansión, lo que permite captar clientes locales y visitantes. Además, la identidad asociada al vino argentino como bebida nacional refuerza el vínculo cultural y emocional con los consumidores, facilitando la fidelización.

-El wine bar y vinoteca pueden ofrecer experiencias diferenciadas que no solo vendan productos, sino momentos memorables: catas, maridajes, talleres y eventos privados permiten crear una comunidad de clientes recurrentes y entusiastas del vino. Este enfoque experiencial es una fortaleza clave frente a competidores que solo ofrecen productos, sin valor agregado en la experiencia.

-Por último, la posibilidad de incorporar vinos importados y etiquetas exclusivas genera un atractivo adicional, posicionando al wine bar en un segmento premium y permitiendo crear una propuesta de valor única que combina tradición local y sofisticación internacional.

-La formación teórica-práctica de los miembros fundadores en educación vitivinícola es un punto importante, ya que se asegura una gestión experta en selección de vinos, maridajes y experiencias, constituyendo un factor diferenciador clave para la operación, especialmente considerando que uno de los socios fundadores es Sommelier Profesional.

Oportunidades

-La tendencia de consumo “menos pero mejor” favorece a los wine bars y vinotecas que ofrecen calidad y experiencia en lugar de cantidad. Los consumidores buscan bebidas premium y momentos de disfrute, lo que alinea perfectamente con la propuesta del proyecto.

-El auge del enoturismo urbano y la integración de Villa Devoto en circuitos culturales y gastronómicos representa una oportunidad de marketing y colaboración estratégica. Esto puede incluir alianzas con restaurantes, ferias, eventos culturales y tours locales, aumentando

la visibilidad del wine bar.

-Además, la escasa saturación de wine bars y vinotecas especializadas en la zona permite capturar un mercado interesado en experiencias exclusivas. Esta oportunidad se maximiza al combinar vinos argentinos e importados, eventos temáticos y educación del cliente sobre cultura del vino, consolidando al negocio como referente local y elevando el nivel de oferta gastronómica de Villa Devoto, atrayendo tanto a consumidores locales como a visitantes de otras áreas de la ciudad.

Debilidades

-El proyecto requiere una inversión inicial elevada, tanto en stock de vinos premium como en la ambientación del local, lo que puede limitar la liquidez inicial y aumentar el riesgo financiero. Además, la adquisición de equipamiento especializado, licencias y personal calificado representa un desafío económico significativo.

-La necesidad de personal altamente capacitado, como sommeliers y bartenders especializados, es crítica para mantener la calidad del servicio y la propuesta de valor diferenciada. La formación y retención de este personal puede ser compleja, especialmente en un mercado donde la demanda de profesionales capacitados es alta.

-Asimismo, al ser un proyecto de nicho, depende de la correcta comunicación y posicionamiento de su propuesta de valor. Un error en la estrategia de marketing o en la experiencia del cliente puede impactar directamente en la fidelización y percepción de marca.

Amenazas

-La inflación y la pérdida de poder adquisitivo afectan directamente el consumo de productos premium, generando volatilidad en las ventas y la planificación financiera. Los precios de vinos importados y de etiquetas limitadas pueden variar significativamente según el contexto económico y cambios en políticas de importación.

-La fuerte competencia de cervecerías, bares de cócteles y restaurantes con carta de vinos exige una diferenciación constante. Si no se logra ofrecer una propuesta única, el wine bar puede quedar relegado frente a competidores que diversifican su oferta y atraen al mismo segmento de consumidores.

-Por último, la volatilidad en importaciones de etiquetas extranjeras puede afectar la disponibilidad de productos exclusivos, reduciendo la capacidad de ofrecer experiencias diferenciadas y obligando al negocio a adaptarse rápidamente a cambios en la cadena de suministro internacional.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Justificación de la investigación de mercado

La investigación de mercado constituye una herramienta fundamental para conocer, analizar y comprender las características del entorno competitivo, las tendencias del consumidor y las oportunidades de posicionamiento de una propuesta comercial. En el contexto actual de la alta competitividad y cambios constantes en los hábitos de consumo, las decisiones empresariales deben basarse en información confiable y actualizada. Según Kotler y Keller (2016), la investigación de mercados permite reducir la incertidumbre en la toma de decisiones y detectar oportunidades que contribuyan al éxito de las estrategias empresariales (p.112).

En este caso, la justificación radica en la necesidad de obtener la información precisa sobre las preferencias y comportamientos de los consumidores en Villa Devoto, un polo gastronómico en constante crecimiento dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Comprender las dinámicas de consumo en bares y vinotecas, así como cualquier local gastronómico dentro del polo gastronómico elegido permitirá sustentar la propuesta de un wine bar y vinoteca diferenciado, alineado con las expectativas del público local y visitante. Asimismo, el estudio servirá como insumo para el diseño de un plan de negocios que integre aspectos de marketing, operativos y financieros con base en datos reales.

4.2 Problema de la investigación

El problema central que aborda esta investigación es la falta de información sistematizada sobre los hábitos de consumo y las dinámicas comerciales en el sector gastronómico de Villa Devoto, particularmente en relación con la oferta de vinos y experiencias asociadas. A pesar del auge del polo gastronómico del barrio, no existen estudios que detallen los patrones de comportamiento de los consumidores ni la percepción sobre los espacios dedicados al vino.

En consecuencia, surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta de investigación:
¿Cuáles son los factores clave a considerar para desarrollar un plan de negocios exitoso para un wine bar y vinoteca en el polo gastronómico de Villa Devoto, Ciudad Autónoma de

Buenos Aires-Argentina?

Esta interrogante orientará el proceso metodológico y permitirá generar información relevante para el desarrollo de una propuesta de negocio innovadora, sustentada en evidencia empírica.

4.3 Objetivo general y específicos de la investigación de mercado

Objetivo general

Analizar los hábitos de consumo, las preferencias de los clientes y las dinámicas comerciales de los locales gastronómicos del polo de Villa Devoto, con el propósito de fundamentar la propuesta del plan de negocios para un wine bar y vinoteca en la zona.

Objetivos específicos

1. Identificar las preferencias y comportamientos de consumo de los residentes y visitantes de Villa Devoto en relación con las propuestas de bares y vinotecas de la zona.
2. Determinar la frecuencia de asistencia, motivos de visita y disposición de gasto promedio en este tipo de establecimientos.
3. Analizar las prácticas comerciales y de atención al cliente observadas en los principales locales gastronómicos del polo.
4. Contrastar la información obtenida mediante encuestas e información directa para establecer oportunidades de diferenciación en la propuesta de valor del nuevo negocio.

4.4 Diseño de la Investigación (tipo, enfoque y alcance)

El diseño de la investigación será no experimental y de corte transversal, ya que los datos se recolectarán en un único momento del tiempo, sin manipular variables, con el fin de describir y analizar el fenómeno tal como se presenta en realidad. Hernandez, Fernandez y Batista (2014) explican que el diseño no experimental se utiliza cuando el investigador observa los

hechos en su contexto natural para luego analizarlos (p.164).

El enfoque metodológico adoptado es cuantitativo, orientado a medir, comparar y analizar de forma estadística las preferencias y comportamientos de los consumidores. Sin embargo, se incorpora un componente cualitativo complementario mediante la observación directa, que permite captar información contextual y comportamental.

En cuanto a su alcance, la investigación es exploratoria y descriptiva. Es exploratoria porque busca generar un comportamiento inicial sobre un fenómeno poco estudiado -el consumo de vinos y la dinámica de bares en Villa Devoto-, y es descriptiva porque pretende caracterizar de forma detallada las variables relacionadas con el comportamiento del consumidor y las estrategias comerciales observadas.

4.5 Desarrollo de la metodología

La metodología se estructuró en distintas fases orientadas a garantizar la validez y confiabilidad del estudio. En primer lugar, se realizó una revisión teórica y contextual sobre los hábitos de consumo de vino, la economía de la experiencia y las tendencias en el sector gastronómico. Luego, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos: una encuesta estructurada y una ficha de observación para relevar información en locales gastronómicos seleccionados.

El proceso de recolección de datos se llevará a cabo durante un periodo aproximado de tres semanas, en diferentes días y horarios, para captar diversos perfiles de consumidores. Posteriormente, los datos serán procesados, sistematizados y analizados mediante técnicas estadísticas de variables, utilizando herramientas como Excel o Infostat.

4.5.1 Técnicas de recolección de datos

4.5.1.1 Encuesta estructurada

La encuesta estructurada constituye la principal técnica de recolección de datos cuantitativo del estudio. Permite recopilar información de forma uniforme y comparable sobre las

percepciones, actitudes y hábitos de los consumidores. Malhotra (2019) destaca que las encuestas son un método eficaz para obtener información confiable y generalizable cuando se aplican con un cuestionario bien diseñado (p.47).

El cuestionario será anónimo, voluntario e incluirá preguntas cerradas, escalas de Likert y algunas preguntas abiertas, abordando variables como frecuencia de visita, tipo de consumo, rango de gasto, valoración de atributos del servicio ofrecidos, etc. La aplicación será presencial y digital, dirigida a una muestra representativa de 382 personas entre residentes y visitantes del barrio. Los resultados de la encuesta permitirán identificar patrones de comportamiento y segmentar el mercado objetivo del futuro wine bar y vinoteca.

4.5.1.2 Observación directa en locales gastronómicos de la zona

La observación directa no participante complementará la encuesta, aportando información sobre las dinámicas comerciales, la atención al cliente y las prácticas experienciales en los principales locales de Villa Devoto. Según Sampieri, Collado y Lucio (2014), la observación es una técnica útil para registrar comportamientos reales y características del entorno, permitiendo contextualizar los datos cuantitativos (p.213).

Se diseñó una ficha de observación que contempla indicadores como nivel de ocupación, tipo de clientela, oferta de vinos, tiempos de atención, ambientación y promociones activas. Las observaciones se realizarán en distintos horarios y días de la semana, lo que permitirá captar comportamientos típicos y variaciones según el flujo de clientes. Esta información se analizará de forma descriptiva y se integrará con los resultados de la encuesta para construir una visión integral del mercado gastronómico local.

4.6 Cálculo y selección de la muestra

La población objeto del estudio está compuesta por 71.602 personas, correspondiente a los residentes del barrio de Villa Devoto según el Censo Nacional de 2022. Para el cálculo de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas con un nivel de confianza del 95%,

un margen de error del 5% y una proporción esperada de $p=0.5$, que maximiza la variabilidad de la población.

Población (N): 71602

Nivel de confianza: 95% ($Z=1.96$)

Margen de error: $\pm 5\%$ ($e=0.05$)

Proporción asumida: $p= 0.5$ (conservador, máxima variabilidad)

Muestra inicial (sin corrección):

$$n_0 = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.25}{0.05^2} = \frac{3.8416 \times 0.25}{0.0025} = 384.16$$

Corrección por población finita:

$$n = \frac{N \cdot n_0}{N + n_0 - 1} = \frac{71602 \times 384.16}{71602 + 384.16 - 1} = \frac{27506624.32}{71985.16} = 382.12 \approx 382$$

El resultado obtenido fue una muestra de 382 encuestas válidas, número que se considera representativo del universo poblacional ($N=71.602$). La selección de los encuestados será aleatoria, considerando tanto residentes como visitantes del polo gastronómico. La muestra se dividirá en proporción 70% residentes y 30% visitantes, con el fin de reflejar la composición habitual del público del barrio.

De esta manera, la combinación de métodos y la representatividad de la muestra garantizan la confiabilidad y validez de los resultados obtenidos, ofreciendo un sustento empírico sólido para la propuesta del plan de negocios.

CAPÍTULO 5: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

5.1 Diseño de la Encuesta

El instrumento de encuesta se diseñó con el propósito de obtener información precisa sobre los hábitos de consumo, preferencias y comportamientos de los residentes y visitantes del barrio de Villa Devoto, en relación con la oferta gastronómica vinculada al consumo de vino.

El cuestionario fue elaborado en función de los objetivos específicos de la investigación y estructurado en cinco (5) secciones: datos sociodemográficos, hábitos de salida y consumo, disposición de gasto, opinión y expectativas, nuevas preguntas sobre preferencias y actitudes sobre el vino. Las preguntas fueron principalmente cerradas, con opciones múltiples y escalas de Likert de 1 a 5 para facilitar la codificación y el análisis estadístico.

Previo a su aplicación definitiva, el instrumento fue sometido a una prueba piloto con un grupo reducido de participantes (n=20) para validar la claridad, secuencia y pertinencia de los ítems. Los ajustes realizados a partir de esta prueba mejoraron la confiabilidad del cuestionario, garantizando una adecuada comprensión de las preguntas y una duración promedio de entre 8 y 10 minutos por encuesta.

5.2 Distribución y aplicación de la Encuesta

5.2.1 Canales de distribución

La aplicación de la encuesta se realizó de forma mixta, combinando el formato presencial y el digital (en línea). El canal presencial permitió contactar a consumidores directamente en el polo gastronómico de Villa Devoto, especialmente en bares, vinotecas, restaurantes y espacios públicos de alta afluencia, para ello utilizando dispositivos móviles y QR digital que redirigía a la web de la encuesta. Paralelamente, el formato digital se distribuyó mediante redes sociales y grupos locales de la comunidad, aprovechando la accesibilidad y el alcance que ofrecen las plataformas digitales.

Según Kotler y Armstrong (2018), la combinación de canales físicos y digitales en la

recolección de información amplía la diversidad de los participantes y reduce los sesgos derivados de la limitación geográfica o temporal (p.192). Esta estrategia mixta permitió captar tanto al público habitual como a visitantes de otras zonas de la ciudad.

5.2.2 Periodo de recolección de datos

El trabajo de campo se desarrolló durante un período aproximado de tres semanas, abarcando diferentes días y horarios para garantizar la heterogeneidad de las respuestas, las jornadas se distribuyeron entre días hábiles (tardes y noches) y fines de semana (horarios pico de actividad gastronómica), con el fin de capturar distintos perfiles de consumidores.

Esta planificación permitió cumplir el objetivo de obtener 382 encuestas válidas, representativas de la población de 71.602 habitantes del barrio, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

5.2.3 Características de la muestra alcanzada

La muestra final estuvo compuesta por 382 participantes, de los cuales aproximadamente el 70% correspondió a habitantes de Villa Devoto y el 30% a visitantes frecuentes del polo gastronómico, La distribución por edad fue heterogénea, predominando los grupos de entre 25 y 44 años, rango etario asociado a un mayor nivel de consumo en salidas sociales y experiencias gastronómicas.

El muestreo fue aleatorio simple, asegurando que todos los individuos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser seleccionados.

Los datos obtenidos de la muestra proporcionan una base empírica sólida para el análisis posterior de los patrones de consumo, motivaciones y percepciones en torno al consumo de vino en la zona.

5.3 Diseño y aplicación de la observación directa

La observación directa se incorporó como técnica complementaria a la encuesta con el objetivo de obtener una comprensión más profunda de las dinámicas comerciales y las prácticas de atención al cliente en los principales locales gastronómicos del barrio.

Esta técnica fue seleccionada por su capacidad de captar información contextual que no siempre se manifiesta en los cuestionarios, como la ambientación, la interacción del personal con los clientes o el nivel de ocupación real en distintos horarios. De este modo, la observación directa complementa los datos estadísticos como un análisis empírico del entorno de consumo.

5.3.1 Selección de locales a observar

Se seleccionaron cuatro establecimientos gastronómicos del polo de Villa Devoto bajo criterios de relevancia comercial, variedad de oferta y nivel de afluencia de público. La muestra incluyó tanto bares especializados en vinos como vinotecas y restaurantes con carta de vinos destacada, buscando representar diferentes formatos de negocio.

Las observaciones se realizaron en distintos días y franjas horarias (mediodía, tarde y noche), especialmente durante fines de semana, cuando la actividad comercial alcanza su punto máximo. Cada sesión de observación tuvo una duración promedio de 60 a 90 minutos, permitiendo registrar de manera exhaustiva los indicadores establecidos en la ficha de observación.

5.3.2 Variables observadas (dinámicas comerciales y atención al cliente)

Las principales variables observadas fueron:

- Nivel de ocupación del local y flujo de clientes
- Oferta de vinos (variedad, origen, precios y disponibilidad por copa)
- Tiempo promedio de atención y número de empleados activos en sala.
- Calidad percibida de la atención (según cortesía, rapidez y conocimiento del

producto)

- Elementos de ambientación y experiencia: música, iluminación, decoración y disposición del espacio.
- Promociones y actividades (happy hour, catas, descuentos)

El registro sistemático de estas variables permitió comparar las prácticas de los locales observados e identificar tendencias comunes y diferenciadores competitivos.

5.3.3 Registro y sistematización de la información

El registro de la información se realizó mediante una ficha de observación estandarizada, diseñada en formato digital (Google Forms) para facilitar su sistematización y almacenamiento.

Posteriormente, los resultados fueron organizados en una base de datos en Google Sheets, lo que permitió elaborar resúmenes por variables y comparar los locales en términos de ocupación y estrategias comerciales. La sistematización de la información permitió identificar patrones comunes y diferencias significativas entre los establecimientos, aportando una visión complementaria a los resultados de la encuesta.

Finalmente, la información observacional se analizó de manera descriptiva y se integró con los datos cuantitativos en el capítulo de resultados, lo que permitió realizar una interpretación integral del comportamiento del consumidor y de las estrategias comerciales predominantes en el polo gastronómico de Villa Devoto.

CAPÍTULO 6: RESULTADOS

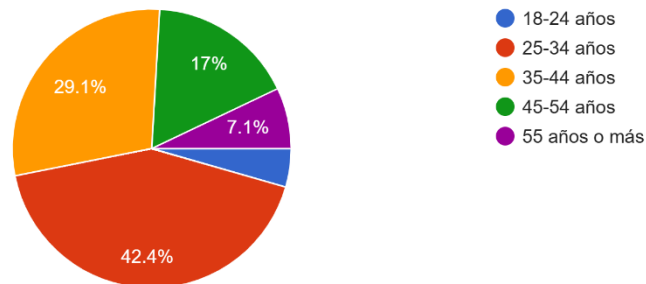
6.1 Análisis de los Resultados de la Encuesta

Se logró el objetivo propuesto de encuestar a 382 personas de la muestra, dejando los siguientes resultados:

Gráfico #1: Edad del Encuestado

1. ¿Cuál es tu edad?

382 respuestas



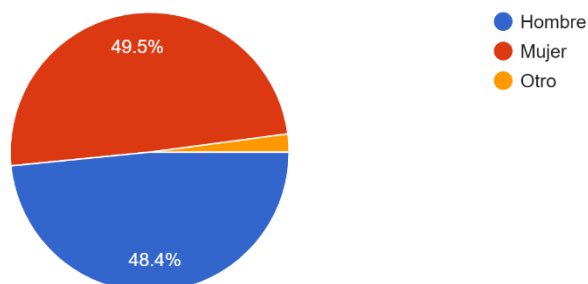
Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican una mayor participación del grupo etario de 25 a 34 años, seguido por los adultos de entre 35 y 44 años. Este patrón sugiere que la población económicamente activa y con poder adquisitivo medio-alto constituye el principal segmento consumidor del polo gastronómico de Villa Devoto. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), este rango de edad suele representar el núcleo del público objetivo para propuestas gastronómicas y de ocio, dado su interés por experiencias diferenciadas y su disposición al gasto (p. 354).

Este hallazgo respalda la orientación de la propuesta hacia un público adulto joven, interesado en espacios de socialización que combinen sofisticación, confort y experiencias sensoriales asociadas al vino

Gráfico #2: Género del Encuestado

2. Género
382 respuestas

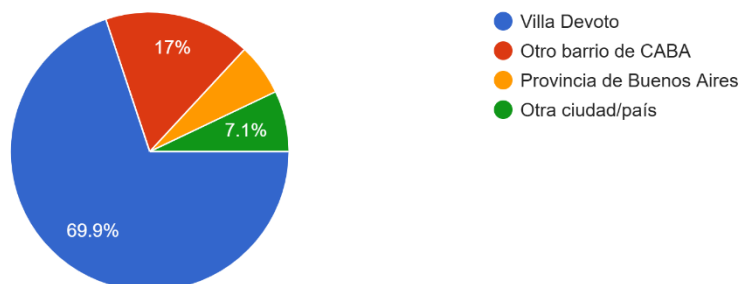


Fuente: Elaboración propia

El análisis de género muestra una distribución equilibrada entre mujeres (aprox. 50%) y hombres (48%), lo que evidencia que el consumo de vino y la asistencia a bares o vinotecas no presenta una marcada segmentación por sexo. Sin embargo, se observa una leve mayor participación femenina, lo cual coincide con las tendencias recientes del consumo de vino en Argentina, donde las mujeres jóvenes y profesionales están adoptando cada vez más esta bebida como parte de su estilo de vida urbano (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2023). Esto sugiere la conveniencia de diseñar estrategias de comunicación y ambientación que consideren la sensibilidad estética y experiencial de ambos géneros, priorizando la comodidad, el asesoramiento personalizado y el entorno agradable.

Gráfico #3: Domicilio del encuestado

3. ¿Dónde vivís actualmente?
382 respuestas



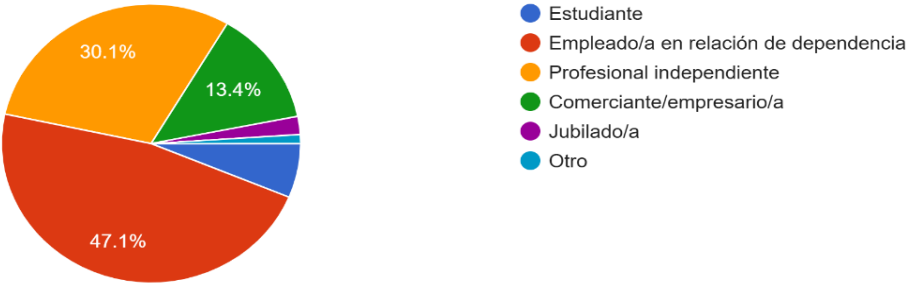
Fuente: Elaboración propia

El 70% aproximado de los encuestados reside en Villa Devoto, mientras que el 30% restante corresponde a visitantes frecuentes del polo gastronómico. Esta distribución valida la representatividad de la muestra y confirma la atracción que el barrio ejerce como destino gastronómico de escala barrial y urbana.

El dato refuerza la necesidad de construir una propuesta que equilibre identidad local y atractivo para visitantes, combinando autenticidad con profesionalismo en la oferta y atención al cliente. La fidelidad de los residentes, junto con el flujo constante de visitantes, constituye una base de demanda estable y predecible para un negocio orientado al disfrute del vino y la experiencia gastronómica.

Gráfico #4: Ocupación principal del encuestado

4. Ocupación Principal
382 respuestas

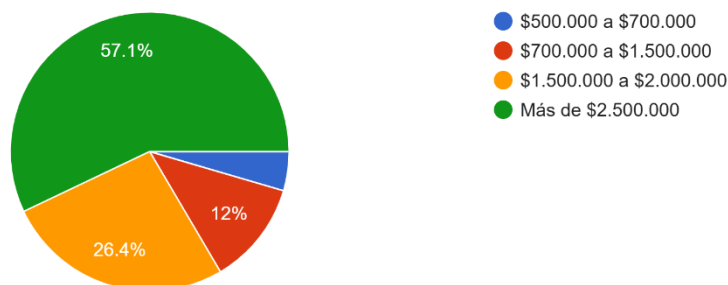


Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la ocupación principal de los encuestados, un porcentaje significativo del 47.1% indica que es empleado en relación de dependencia, seguido por un 30.1% de profesionales independientes y de un 13.4% de comerciantes/empresarios, por lo que la mayoría de los encuestados cuentan con ingresos propios para asumir gastos de esparcimiento y salida a bares y vinotecas.

Gráfico #5: Ingresos en pesos del encuestado

5. Ingresos
375 respuestas

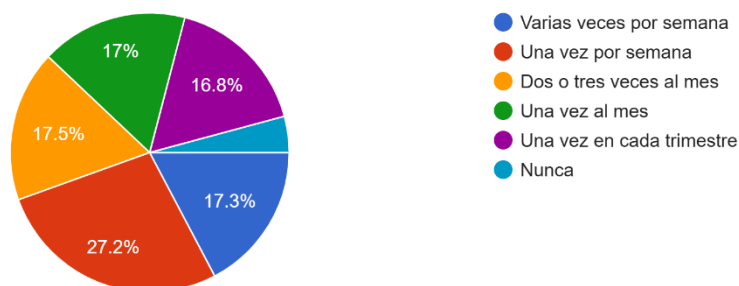


Fuente: Elaboración propia (en base a encuesta año 2025)

El ingreso para los encuestados con mayor repetición, es el del rango de más de \$2.000.000 con un 57.1% de los encuestados, seguido al de ingresos de \$1.500.000 a \$2.000.000 en un 26.4%, es decir, se confirma el supuesto en que los habitantes del barrio y los visitantes en general del polo gastronómico cuentan con ingresos representativos de clase media/media-alta que presenta un panorama interesante para la propuesta que se quiere desarrollar con el wine bar y vinoteca dentro del polo gastronómico. Sin embargo, es importante desarrollar una propuesta amplia para alcanzar mayor número de futuros clientes.

Gráfico #6: Frecuencia de salida a bares y/o vinotecas

6. ¿Con qué frecuencia visitas bares y/o vinotecas?
382 respuestas



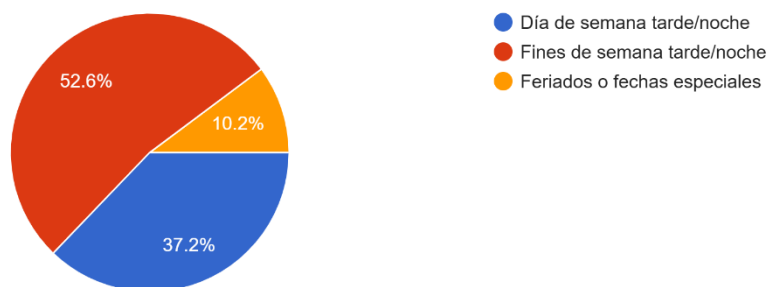
Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados señaló que frecuenta bares o vinotecas una vez por semana con un 27.2%. Sin embargo, el 2/3 restante de respuestas está muy equilibrado con proporciones semejantes del 17% de respuesta (varias veces por semana, dos o tres veces al mes, una vez al mes, una vez cada trimestre, e inclusive nunca lo hace). Este resultado refleja un patrón de consumo ocasional pero planificado, vinculado a la recreación y el esparcimiento.

De acuerdo con Malhotra (2019), la frecuencia de consumo ocasional con gasto medio-alto caracteriza a los consumidores de productos experienciales, quienes valoran más la calidad del momento que la cantidad de consumo (p. 67). En este sentido, el modelo de negocio debe centrarse en ofrecer experiencias memorables, no en la alta rotación de clientes.

Gráfico #7: Momentos preferidos en la semana para salir

7. ¿En qué momentos preferís salir?
382 respuestas

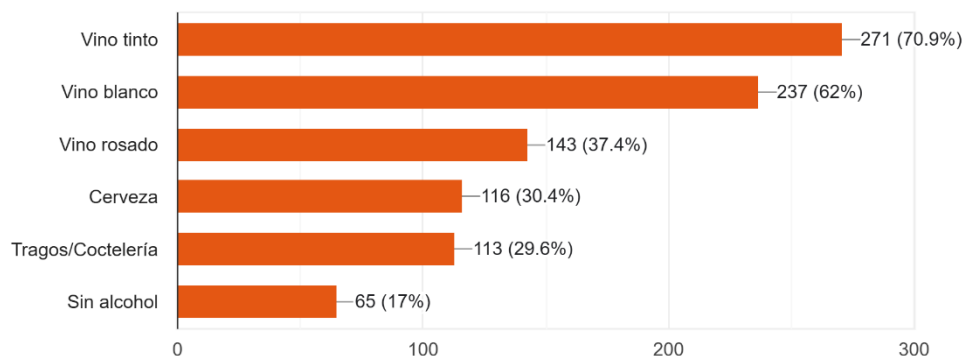


Fuente: Elaboración propia

Indudablemente, el resultado del 52.6% de los encuestados señala que prefiere salir a bares y vinotecas los fines de semana tarde/noche (inferido por las actividades personales que realizan en la semana). Sin embargo, un 37.2% tiene preferencia por los días de semana tarde/noche, seguido por un 10.2% que prefiere salir en feriados o fechas especiales. Esta información es valiosa para pautar los posibles horarios de funcionamiento del wine bar y vinoteca.

Gráfico #8: Bebidas consumidas con frecuencia

8. ¿Qué bebidas consumís con frecuencia? -Respuesta múltiple inclusive-
382 respuestas



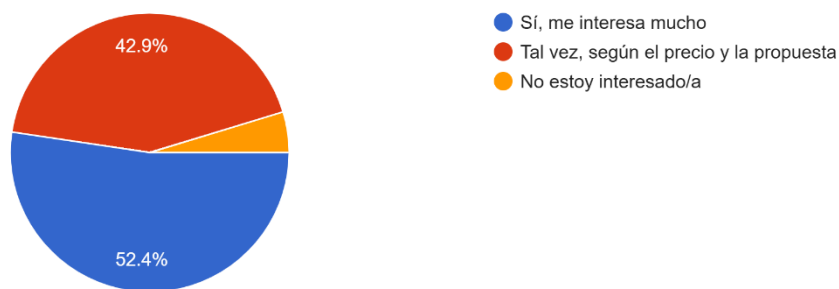
Fuente: Elaboración propia

El vino tinto aparece como la bebida de mayor preferencia, seguida del vino blanco y del vino rosado. Este patrón coincide con la tendencia nacional donde el vino tinto sigue dominando el mercado, aunque con un aumento progresivo del consumo de blancos y rosados, especialmente entre mujeres jóvenes (INV, 2022).

Este dato respalda la necesidad de incluir una carta diversa, con opciones de cepas locales e internacionales, y alternativas por copa que faciliten la exploración y la educación enológica, sin dejar de ofrecer otras bebidas.

Gráfico #9: Opinión sobre participación en catas/degustaciones/eventos de maridaje

9. ¿Participarías en actividades como catas, degustaciones o eventos de maridaje?
382 respuestas

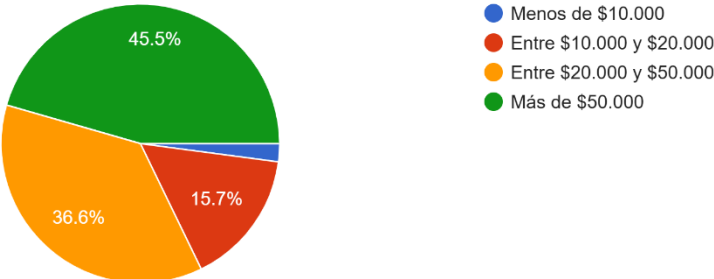


Fuente: Elaboración propia

Los datos evidencian que más de la mitad de los encuestados (52.4%) muestran un alto interés en participar en actividades relacionadas con la experiencia del vino (catas, degustaciones, eventos de maridaje). Sumando el 10.2% que puede estar interesado de acuerdo a la propuesta y el valor percibido, representa un 2/3 de la muestra encuestada la cual está abierta a asistir a este tipo de eventos. Este hallazgo es clave, ya que indica que existe una demanda potencial sólida para la propuesta a ofrecer.

Gráfico #10: Gasto promedio en una salida a bar/vinoteca

10. ¿Cuál es tu gasto promedio por persona en una salida a un bar/vinoteca?
382 respuestas



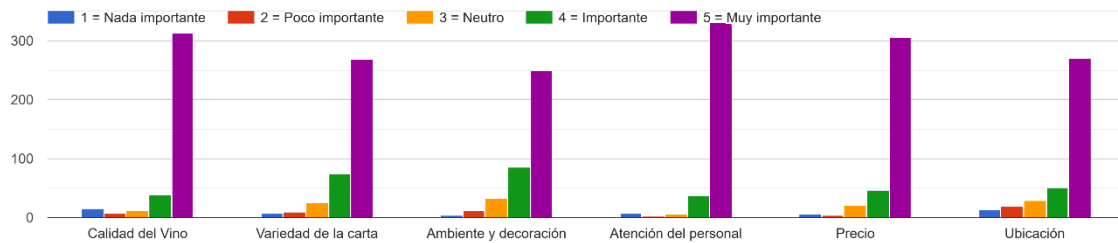
Fuente: Elaboración propia

El rango de gasto más frecuente se ubica en más de \$50.000 pesos argentinos, seguido de quienes gastan entre \$20.000 y \$50.000. Esto ubica al público objetivo dentro de un nivel socioeconómico medio a medio-alto, dispuesto a pagar por experiencias gastronómicas de calidad.

Este poder adquisitivo permite proyectar un modelo de negocio con precios accesibles pero coherentes con una propuesta de valor premium, que combine productos seleccionados y un ambiente cuidado.

Gráfico #11: Factores valorados al elegir un bar o vinoteca

11. ¿Qué factores valorás más al elegir un bar o vinoteca? (escala Likert de 1 a 5 → 1 = nada importante, 5 = muy importante)



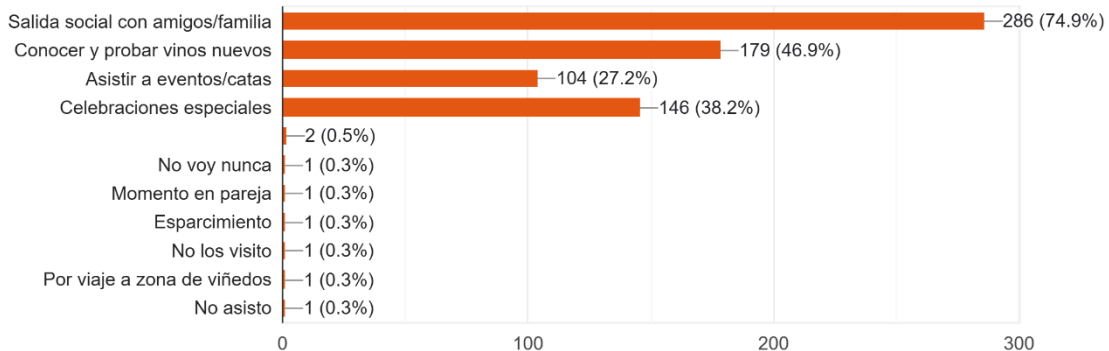
Fuente: Elaboración propia

Los factores más valorados fueron la atención del personal, calidad del vino y el precio. Estos resultados demuestran que la experiencia del cliente depende tanto del producto ofrecido como del servicio ofrecido y el precio.

Kotler y Keller (2016) sostienen que, en el marketing de servicios, la calidad percibida surge de la interacción entre el cliente, el personal y el entorno físico (p. 358). Por tanto, la formación del personal en atención y asesoramiento sobre vinos se convierte en un pilar central del éxito.

Gráfico #12: Motivaciones para visitar un bar/vinoteca

12. ¿Qué motivaciones te llevan a visitar un bar/vinoteca? -respuesta múltiple inclusive-
382 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los datos evidencian que más de la mitad de los encuestados (52,4%) muestran un alto interés en participar en actividades relacionadas con la experiencia del vino (catas, degustaciones, maridajes). Este hallazgo es clave para tu plan de negocios, ya que indica una demanda potencial sólida para propuestas enoturísticas o experienciales dentro del concepto de wine bar.

Por otro lado, un 42,9% de los participantes manifestó no estar interesado, lo cual sugiere que el mercado se divide entre un público entusiasta y otro que aún no ha sido atraído por este tipo de actividades. Este grupo puede representar una oportunidad de captación mediante estrategias de marketing experiencial, educación sobre el vino o eventos sociales más inclusivos.

El 4,7% restante, que depende del precio y la propuesta, evidencia que la sensibilidad al valor percibido es un factor clave: si la experiencia es atractiva y tiene una buena relación costo-beneficio, podría sumarse al segmento interesado.

13. ¿Qué sugerencias darías para mejorar la experiencia en un wine bar o vinoteca?

Esta pregunta fue abierta (no obligatoria) para que los encuestados se expresaran libremente y así conocer sus expectativas y necesidades que se puedan desarrollar e implementar.

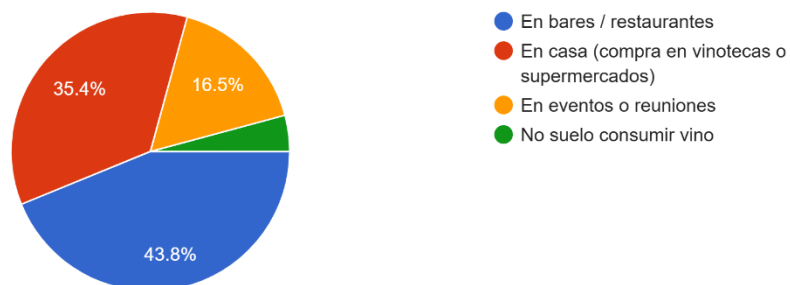
Las respuestas abiertas muestran una fuerte demanda de innovación y diferenciación. Los encuestados propusieron incorporar catas temáticas, vinos internacionales, maridajes con gastronomía de autor, y actividades culturales como música en vivo, pintura o escritura. También se destacó la necesidad de mejorar la relación precio-calidad y ofrecer asesoramiento especializado por sommeliers o estudiantes del rubro.

Estas sugerencias evidencian que el público de Villa Devoto busca una experiencia que combine educación, disfrute y originalidad. En línea con Pine y Gilmore (2011), las experiencias memorables son las que logran conectar emocionalmente con el cliente y generar valor simbólico más allá del producto.

Gráfico #13: Preferencias en el consumo de vino (lugar)

14. ¿Cómo preferís consumir vino?

381 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Se evidencia la preferencia de los encuestados en consumir vinos en lugares especializados como bares/restaurantes en 43.8% y como segunda preferencia en un 35.4% por consumirlo en casa.

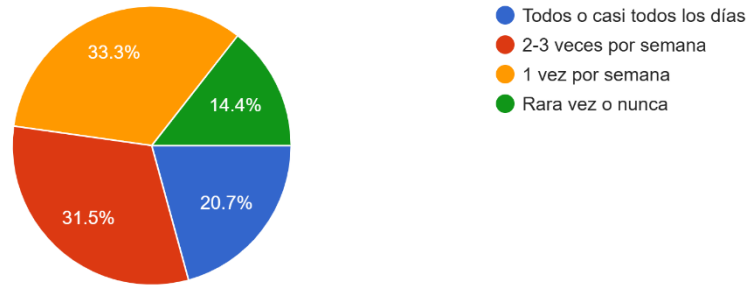
Los resultados reflejan una tendencia marcada hacia el consumo social y experiencial del vino. El hecho de que el 43.8% de los encuestados prefiera bares o restaurants sugiere que el público valora no solo la bebida en sí, sino también el entorno y la experiencia asociada al consumo, donde influyen factores como la ambientación, el asesoramiento del personal y la posibilidad de maridajes.

En cuanto a la segunda preferencia (35.4%), correspondiente a consumo doméstico, revela que existe también un mercado complementario vinculado a la compra para consumo en el hogar, lo cual puede aprovecharse en la vinoteca mediante la venta minorista y asesoramiento personalizado.

Finalmente, el 16.5% que elige eventos o reuniones refuerza la idea de que el vino se asocia a momentos de socialización, celebración y disfrute colectivo, lo cual respalda la conveniencia de ofrecer catas temáticas, eventos de maridaje o experiencias grupales dentro del wine bar.

Gráfico #14: Frecuencia en el consumo de vino

15. ¿Con qué frecuencia consumís vino? - En cualquier contexto-
381 respuestas



Fuente: Elaboración propia

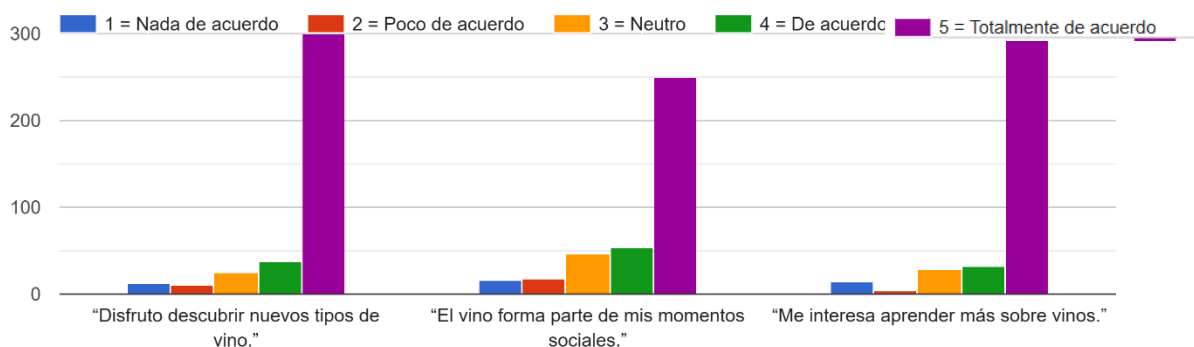
Los resultados demuestran que una mayoría significativa (85.6%) consume vinos con regularidad, lo que refleja un hábito de consumo consolidado en el público encuestado. El hecho de que más de la mitad (52.2%) lo haga entre dos y tres veces por semana o casi a diario muestra una alta frecuencia de consumo, asociada tanto al disfrute cotidiano como a momentos sociales o de relajación.

Esto sugiere un mercado receptivo y estable, que puede sostener un negocio especializado como un wine bar. Además, el 33.3% que lo hace semanalmente representa un segmento importante que podría aumentar su frecuencia de consumo si se le ofrecen experiencias atractivas, accesibles y de calidad.

Por su parte el 14.4% que rara vez o nunca consume vino constituye un nicho potencial a conquistar mediante estrategias educativas, degustaciones iniciales o eventos de introducción al mundo del vino.

Gráfico #15: Coincidencia en las percepciones sobre el vino

16. En una escala del 1 al 5, ¿cuánto coincidís con las siguientes frases? (1 = Nada de acuerdo / 5 = Totalmente de acuerdo)



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran una alta coincidencia positivas en las tres afirmaciones, lo cual evidencia una predisposición favorable hacia la cultura del vino y su valor como experiencia sensorial y social.

En la primera afirmación, “disfruto descubrir nuevos tipos de vino” la mayoría de los encuestados se ubicó entre las opciones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo, lo que demuestra una actitud exploratoria y una curiosidad por probar variedades y etiquetas nuevas. Este dato es relevante para el modelo de negocio, ya que valida la idea de ofrecer cartas rotativas, catas temáticas y lanzamientos exclusivos en el wine bar y vinoteca.

En la segunda frase, “El vino forma parte de mis momentos sociales”, también predominaron los niveles altos de acuerdo, lo cual confirma que el vino se percibe como una bebida de encuentro, disfrute y conexión interpersonal. Este aspecto refuerza el rol del wine bar como espacio de socialización y como alternativa al consumo tradicional al hogar.

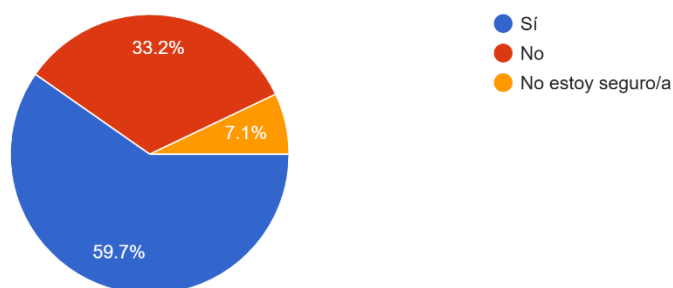
Por último, en “Me interesa aprender más sobre vinos”, los altos niveles de conciencia evidencian un interés educativo y cultural. Este hallazgo sugiere la oportunidad de incluir

actividades formativas (talleres de degustación, charlas con enólogos, maridajes guiados, etc.) que agreguen valor y fidelicen a un público ávido de conocimiento.

Gráfico #16: Conocimiento de los vinos biodinámicos

17. ¿Conoces los vinos biodinámicos?

382 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que una mayoría significativa (casi 60%) conoce el concepto de vinos biodinámicos, lo que indica un nivel de conocimiento medio-alto en temas de sustentabilidad y producción diferenciada. Esto evidencia que el público objetivo del wine bar posee intereses alineados con las tendencias actuales del mercado vitivinícola, donde los vinos orgánicos, biodinámicos y naturales ganan protagonismo por su enfoque ecológico y artesanal.

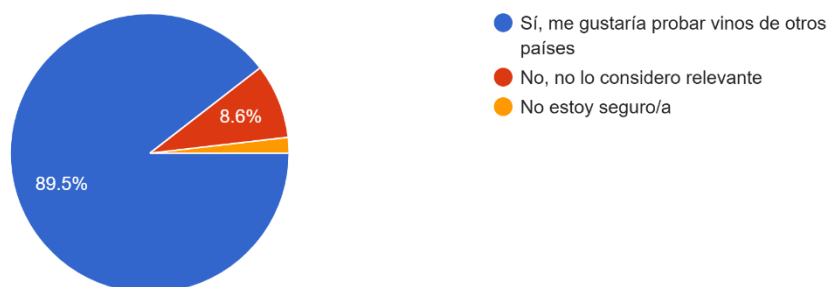
El 33,2% que desconoce el término representa una oportunidad educativa: el negocio puede posicionarse como espacio de difusión y formación, comunicando de forma accesible las diferencias entre tipos de producción, reforzando el valor simbólico y la identidad de marca.

Por su parte, el 7,1% que no está seguro/a muestra un segmento curioso, pero aún poco informado, que puede ser atraído mediante experiencias guiadas y actividades interactivas, donde se combinen la degustación y la educación enológica.

Gráfico #17: Interés por consumo de vinos de otros países

18. ¿Te interesaría consumir vinos de otros países como Francia, Italia, España, Estados Unidos, etc.?

382 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran una amplísima mayoría (casi 9 de cada 10 encuestados) con interés en probar vinos internacionales, lo que revela una apertura cultural y curiosidad enológica muy marcada en el público argentino. Este hallazgo sugiere que el consumidor actual no se limita al vino nacional —por más prestigioso que sea—, sino que busca comparar, descubrir y ampliar sus experiencias sensoriales con propuestas extranjeras.

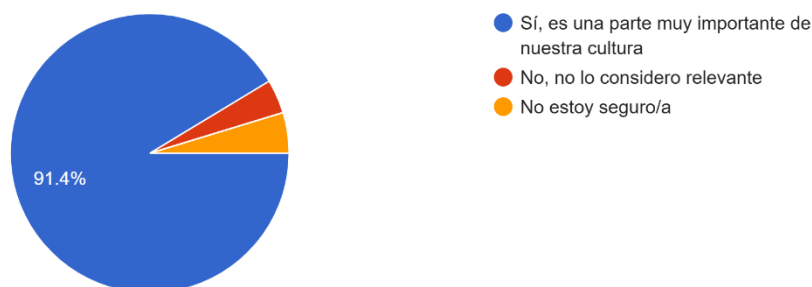
La presencia de un 8,6% que no lo considera relevante puede interpretarse como un segmento tradicionalista o fuertemente identificado con la producción nacional, que prioriza el vino argentino por orgullo cultural o confianza en su calidad. Sin embargo, este grupo minoritario no afecta el potencial de mercado, ya que la tendencia general apunta hacia la diversificación del consumo.

El 1,9% de indecisos representa una oportunidad para la educación y comunicación comercial: a través de degustaciones guiadas o eventos de comparación entre vinos argentinos y extranjeros (“Argentina vs. el mundo”), el wine bar puede introducir nuevas experiencias y fomentar la curiosidad del consumidor.

Gráfico #18: Percepción cultural sobre el vino para los argentinos

19. ¿Considerarás que el consumo de vino es importante y culturalmente relevante para los argentinos?

382 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El resultado refleja una enorme identificación cultural del vino con la identidad argentina. Que más del 91% de los encuestados considere al vino como parte esencial de la cultura nacional demuestra su valor simbólico, histórico y social. El vino no se percibe solo como una bebida, sino como un elemento representativo del estilo de vida, la gastronomía y la sociabilidad del país.

Este hallazgo respalda la idea de que el vino ocupa un lugar emocional y culturalmente relevante en la vida cotidiana de los argentinos, especialmente en contextos familiares, celebratorios y sociales. Por lo tanto, un wine bar puede capitalizar este vínculo identitario, reforzando la conexión emocional del público mediante un enfoque que combine tradición, modernidad y pertenencia cultural.

El pequeño porcentaje (5,8%) que no lo considera relevante sugiere la existencia de un grupo marginal menos vinculado al consumo tradicional, posiblemente por edad, hábitos o preferencias por otras bebidas. Aun así, este segmento no representa una amenaza significativa para la viabilidad del negocio.

6.2 Análisis de los resultados de la Observación directa

La observación directa en los principales locales del Polo Gastronómico de Villa Devoto permitió complementar la información cuantitativa obtenida en las encuestas con una evaluación cualitativa del entorno competitivo, la experiencia del cliente y las prácticas comerciales de los establecimientos existentes. En total se realizaron visitas a cuatro locales representativos —Delitos Wine, La Vinatería, Tiempo de Sabores y Raix— durante el mes de octubre y noviembre de 2025, en horarios nocturnos de alta concurrencia.

Los resultados reflejan que la mayoría de los locales combinan funciones de bar y vinoteca, con una capacidad promedio entre 20 y 40 mesas y un nivel de ocupación medio-alto. Todos los establecimientos observados ofrecen vino por copa, aunque con diferencias notorias en la variedad de etiquetas: mientras Delitos Wine y Tiempo de Sabores cuentan con una carta amplia (más de 30 etiquetas, incluyendo bodegas boutique y destacadas del país), otros espacios como La Vinatería presentan una oferta más limitada y con predominio de vinos comerciales. Se observó consumo activo de vino en la mayoría de las mesas, aunque en algunos locales el consumo de cócteles y cerveza continúa teniendo un peso significativo.

En cuanto al servicio y la atención, el tiempo promedio desde la llegada del cliente hasta la toma del pedido osciló entre 5 y 15 minutos. La calidad percibida de la atención fue calificada en general como buena, destacándose Delitos Wine y Raix por el conocimiento del personal sobre vinos y maridajes, lo que demuestra una orientación más especializada. En cambio, en La Vinatería se percibió una atención más informal y una menor capacidad de asesoramiento. Estas diferencias evidencian la falta de estandarización en la formación enológica del personal dentro del polo gastronómico.

Respecto a la ambientación y la experiencia sensorial, los locales presentan estilos variados, predominando una decoración moderna y cálida, con música ambiente suave e iluminación tenue. Sin embargo, ninguno de los establecimientos ofrece actividades permanentes de catas o eventos temáticos, y sólo dos de ellos implementan promociones esporádicas como “Happy Hour” o descuentos bancarios. Este hallazgo revela una oportunidad competitiva clara para “Terroir Wine Bar & Vinoteca”, que podrá diferenciarse mediante la

programación constante de experiencias enológicas y eventos culturales orientados a la fidelización de clientes.

6.3 Discusión de los hallazgos

La triangulación de los resultados de la encuesta y la observación directa permite identificar una brecha entre la demanda del público y la oferta actual de wine bars y vinotecas en Villa Devoto. Mientras que el público encuestado manifestó un alto interés por participar en actividades de degustación, maridajes y eventos culturales vinculados al vino, los locales observados no ofrecen propuestas sistemáticas en ese sentido. Esto evidencia un espacio de oportunidad estratégica para la creación de un concepto que integre gastronomía, cultura y aprendizaje en torno al vino.

Asimismo, los resultados de la observación muestran que, aunque la atención en los locales es generalmente correcta, no todos los establecimientos logran ofrecer una experiencia diferenciada. La falta de personal especializado en vinos y la ausencia de una propuesta coherente de marca limitan el potencial de fidelización. En este contexto, *Terroir Wine Bar & Vinoteca* podrá posicionarse como un referente de servicio profesional y curaduría de vinos, reforzando su propuesta de valor basada en la experiencia sensorial y la excelencia del servicio.

Otro aspecto relevante identificado es la escasa presencia de vinos internacionales en las cartas de los locales visitados. Esta carencia contrasta con el interés expresado por los encuestados en explorar vinos de otras regiones del mundo, lo cual justifica la decisión de *Terroir* de incluir una selección equilibrada de vinos argentinos e importados. Este enfoque no sólo amplía el atractivo comercial, sino que refuerza la identidad cosmopolita del polo gastronómico.

Finalmente, la ambientación y el diseño de los locales visitados evidencian una tendencia hacia espacios acogedores y modernos, aunque sin una narrativa de marca clara. *Terroir* podrá diferenciarse mediante un diseño arquitectónico integral y una comunicación visual coherente, incorporando elementos de branding que transmitan elegancia, autenticidad y

conexión con la tierra, pilares de su filosofía empresarial.

6.4 Conclusiones de la Encuesta y la observación directa y su aporte al Plan de Negocios

La integración de los resultados de la encuesta y la observación directa permitió consolidar una visión holística del mercado objetivo y del contexto competitivo del proyecto. Ambas metodologías coinciden en señalar una demanda insatisfecha de espacios especializados en vino, donde la experiencia, la ambientación y el conocimiento sean los principales diferenciadores. La información obtenida sustenta de manera sólida la viabilidad del plan de negocios de *Terroir Wine Bar & Vinoteca*, tanto en su dimensión comercial como estratégica.

Desde el punto de vista del consumidor, la encuesta reveló que la mayoría del público objetivo posee hábitos de consumo orientados al disfrute y la sociabilidad, con disposición a pagar precios medios-altos por experiencias de calidad. A su vez, la observación directa confirmó que el mercado local cuenta con una oferta limitada en cuanto a diversidad de vinos, actividades experienciales y comunicación de marca. Este cruce de datos valida la decisión de posicionar *Terroir* como un espacio de alta gama accesible, donde convergen el vino, la gastronomía y la cultura.

Los resultados también aportan información esencial para el diseño del plan de marketing, especialmente en lo relativo al perfil del cliente, los hábitos de consumo y las estrategias de fidelización. Asimismo, los hallazgos de campo orientan decisiones operativas clave, como la necesidad de personal capacitado en sommellerie, una carta gastronómica maridable y una agenda permanente de catas y eventos.

En conclusión, el análisis conjunto de las encuestas y las observaciones directas constituye un insumo fundamental para el desarrollo integral del plan de negocios, proporcionando evidencias empíricas que respaldan la factibilidad, el atractivo y la diferenciación de la propuesta. Este enfoque metodológico mixto fortalece la validez del proyecto y ofrece una base sólida para su implementación efectiva en el mercado gastronómico de Villa Devoto.

CAPÍTULO 7: PROPUESTA DEL PLAN DE NEGOCIOS DE UN WINE BAR Y VINOTECA

7.1 La Idea del Negocio

“*Terroir Wine Bar & Vinoteca*” nace con el propósito de crear un espacio que combine la pasión por el vino con una experiencia sensorial y cultural integral, en el corazón del Polo Gastronómico de Villa Devoto, uno de los barrios porteños de mayor crecimiento gastronómico y proyección comercial en los últimos años. El concepto de “terroir” -término francés que remite al origen, al suelo y al entorno que dan identidad a cada vino- inspira la filosofía del negocio: ofrecer un ambiente sofisticado donde los visitantes puedan descubrir la riqueza de los vinos argentino y del mundo, comprendiendo la historia y las emociones que hay detrás de cada copa.

El local, con una superficie de 255 m², se ubicará en un punto estratégico dentro del polo gastronómico y será alquilado a un valor de USD 7.500 mensuales. Dado que el inmueble se encuentra a refaccionar, se proyecta una remodelación integral que incluirá una fachada moderna y distintiva, un salón principal con barra central, un sector de vinoteca retail, una cocina equipada, y una cava subterránea exclusiva destinada a catas privadas, eventos corporativos y degustaciones premium. Esta infraestructura permitirá integrar las funciones de consumo en el salón, compra de vinos, y experiencias enológicas diferenciadas.

La idea de negocio busca posicionar a *Terroir* como el primer wine bar y vinoteca de corte elegante y experiencial del barrio, un espacio donde converjan el disfrute, la cultura y el conocimiento. Además, se ofrecerán catas guiadas, maridajes gastronómicos, lanzamientos de bodegas y eventos temáticos, con el fin de fomentar la cultura del vino y la fidelización del cliente.

La propuesta, por tanto, no se limita a la venta o degustación de vinos, sino que apunta a construir un concepto de marca que comunique sofisticación, autenticidad y disfrute. La unión entre el diseño arquitectónico, la ambientación cálida, la atención personalizada y la

curaduría de etiquetas de alta gama permitirá generar una experiencia diferenciada y sostenible en el tiempo.

7.2 Constitución Legal

El emprendimiento se constituirá bajo la figura jurídica de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), estructura recomendada para pymes gastronómicas por su flexibilidad administrativa, facilidad para la incorporación de socios y limitación de la responsabilidad patrimonial al capital aportado. Esta forma legal, contemplada por la Ley General de Sociedades N° 19.550, permitirá una gestión eficiente del negocio y la posibilidad de integrar inversores minoritarios en etapas posteriores de expansión.

La empresa será registrada ante la Inspección General de Justicia (IGJ), con inscripción en la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA) y la Agencia Gubernamental de Control (AGC) de la Ciudad de Buenos Aires, cumpliendo las normativas vigentes para locales gastronómicos. Además, se gestionarán las habilitaciones correspondientes: habilitación comercial, bromatológica, de manipulación de alimentos y bebidas alcohólicas, y los certificados de seguridad e higiene exigidos por el Gobierno de la Ciudad.

El capital inicial estimado para la puesta en marcha del proyecto asciende a USD 285.000, destinado a la remodelación integral del local, mobiliario, climatización, equipamiento gastronómico, cava subterránea, stock inicial de vinos, software de gestión y costos legales. Este monto será financiado con aporte de socios fundadores (100% del capital).

La constitución legal y financiera de “Terroir Wine Bar & Vinoteca” busca garantizar la transparencia operativa, la seguridad jurídica y viabilidad económica del proyecto desde su inicio.

7.3 Identidad y Filosofía Empresarial

7.3.1 Nombre

El nombre “*Terroir Wine Bar & Vinoteca*” simboliza el espíritu del negocio: el respeto por el origen, la tierra y la autenticidad de los vinos. El término “terroir” se asocia con la identidad geográfica, climática y cultural de cada región vitivinícola, lo que refuerza la conexión entre el producto, la experiencia y la historia detrás de cada etiqueta. El logotipo combinará tipografía elegante con elementos gráficos vinculados a la uva y al suelo, evocando naturaleza, exclusividad y sofisticación.

Este nombre además transmite el enfoque didáctico y cultural del proyecto: enseñar al consumidor a valorar el vino como expresión de su entorno, y no solo como bebida.

7.3.2 Misión

La misión de “*Terroir Wine Bar & Vinoteca*” es difundir la cultura del vino a través de experiencias sensoriales y gastronómicas de alta calidad, promoviendo el conocimiento, el disfrute y el encuentro social.

El objetivo es ofrecer a cada cliente un espacio donde pueda aprender, degustar y compartir, en un entorno sofisticado y acogedor que combine tradición y modernidad.

7.3.3 Visión

Ser reconocidos como el referente en experiencia enológica urbana de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, destacándonos por la excelencia en la atención, la selección de etiquetas y la creación de momentos memorables.

7.3.4 Valores

Los valores que guían la gestión de *Terroir* son:

- **Excelencia:** búsqueda constante de la calidad en el servicio, la atención y la oferta de productos/servicios.

- **Autenticidad:** respeto por la identidad de cada vino y la historia que representa.
- **Cultura:** promoción del conocimiento enológico y gastronómico como parte de la experiencia.
- **Sustentabilidad:** compromiso con el consumo responsable y proveedores que practiquen procesos sostenibles.
- **Hospitalidad:** atención cálida y personalizada, generando vínculos duraderos con los clientes.

7.4 Modelo de Negocios

El modelo de negocios de *Terroir* se basa en el esquema Business Model Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), adaptado a las particularidades del sector gastronómico premium. A continuación, se detallan sus nueve componentes.

7.4.1 Propuesta de Valor

Ofrecer una experiencia sensorial única en torno al vino, integrando bar, vinoteca y cava de degustación exclusiva. El diferencial radica en la ambientación elegante, el servicio profesional y la curaduría de vinos nacionales e internacionales seleccionados.

7.4.2 Segmento de Clientes

Consumidores adultos de nivel socioeconómico medio-alto y alto, residentes y visitantes de Villa Devoto, amantes del vino, la gastronomía y las experiencias sociales.

7.4.3 Canales

Atención presencial en el local, venta de vinos minorista (retail), y futura incorporación de e-commerce para pedidos de etiquetas exclusivas y membresías de cata.

7.4.4 Relaciones con clientes

Atención personalizada, membresías para catas privadas, eventos temáticos y programas de fidelización.

7.4.5 Fuentes de ingresos

Consumo en el salón (vinos por botella/copa, gastronomía), venta de botellas, eventos y experiencias enológicas, membresías y alianzas con bodegas.

7.4.6 Recursos clave

Sommeliers, bartenders especializados, chef, equipo de servicio, cava subterránea, mobiliario premium, software de gestión, proveedores de bodegas seleccionadas.

7.4.7 Actividades clave

Servicio de vinos y gastronomía, organización de catas, eventos temáticos, capacitación de personal y gestión de marketing digital.

7.4.8 Socios clave

Bodegas argentinas e importadoras, distribuidores, sommeliers invitados, agencias de marketing y diseñadores de interiorismo.

7.4.9 Estructura de costos

Alquiler del local, refacción inicial de local, equipamiento y mobiliario, stock inicial, personal, servicios y mantenimiento.

7.5 Plan de Marketing

7.5.1 Descripción de la marca

Terroir Wine Bar & Vinoteca se posiciona como una marca premium orientada a brindar una experiencia sensorial integral en torno al vino. Su nombre evoca la esencia del concepto francés *terroir*, que remite a la identidad única que otorgan el suelo, el clima y la cultura a cada vino. Bajo esta premisa, la marca busca transmitir autenticidad, elegancia y conocimiento, integrando la sofisticación del vino argentino con la exploración de etiquetas internacionales cuidadosamente seleccionadas.

El branding se sustentará en tres pilares conceptuales: sofisticación accesible, experiencia sensorial personalizada y educación enológica continua. El diseño de marca -incluyendo logotipo, paleta de colores y elementos visuales- combinará tonos naturales y metálicos, representando la calidez del vino y la elegancia del espacio. El estilo de comunicación será sobrio, profesional y emocional, apelando al disfrute, el descubrimiento y la cultura del vino.

Figura #5: Logotipo de Terroir



Fuente: Elaboración propia

La marca se implementará de manera coherente en todos los puntos de contacto: fachada, carta, uniforme, packaging, redes sociales y sitio web. Cada elemento visual reforzará la identidad de “Terroir” como un espacio exclusivo, moderno y acogedor, capaz de conectar emocionalmente con un público adulto joven y maduro que valora las experiencias de calidad.

Según Kotler y Keller (2016), la construcción de una marca sólida requiere coherencia entre la identidad visual, la promesa de valor y la experiencia del cliente; por ello, “Terroir”, orientará todos sus esfuerzos de comunicación y servicio hacia la generación de vínculos duraderos basados en la confianza y el placer de compartir.

7.5.2 Segmentación, Target y Posicionamiento

La segmentación del mercado se realizará en función de variables demográficas, psicográficas y conductuales. El público objetivo primario está compuesto por adultos entre 30 y 55 años, residentes en Villa Devoto y barrios aledaños, con nivel socioeconómico medio-alto y alto, interesados en la gastronomía, la cultura del vino y los espacios de encuentro con estilo. El público secundario lo integran turistas nacionales y extranjeros que visitan el Polo Gastronómico, así como profesionales jóvenes que buscan experiencias after office de calidad.

Desde una perspectiva psicográfica, *el target* se compone de personas con un estilo de vida urbano y sofisticado, que valoran la calidad, la estética, el buen servicio y el aprendizaje sensorial. Conductualmente, son consumidores que priorizan las experiencias sobre los productos y que tienden a compartir vivencias en redes sociales, actuando como multiplicadores del posicionamiento de la marca.

El posicionamiento de Terroir se construirá como “el punto de encuentro donde el vino, la gastronomía y la cultura se fusionan en una experiencia única y elegante”. Este diferencial se refuerza con la inclusión de una cava subterránea exclusiva para degustaciones privadas, catas temáticas y eventos corporativos, lo cual amplía la propuesta más allá del consumo tradicional.

El objetivo estratégico es consolidar a *Terroir* como el wine bar y vinoteca de referencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, destacándose por su atención personalizada, su carta curada por sommeliers y su ambientación contemporánea con identidad local.

7.5.3 Perfil del cliente

El cliente típico de *Terroir* es un consumidor informado, exigente y en constante búsqueda de nuevas experiencias sensoriales. Posee un nivel educativo medio o alto, ingresos superiores al promedio, y una marcada afinidad por el arte, la gastronomía y el turismo

enológico. Tiende a valorar la calidad del servicio, la estética del lugar y la exclusividad de los productos ofrecidos.

Estos clientes suelen asistir a bares y restaurantes de alta gama, viajan con frecuencia a regiones vitivinícolas, y disfrutan compartir sus experiencias a través de redes sociales. Son fieles a las marcas que les brindan coherencia, atención personalizada y una narrativa auténtica.

La fidelización de este público se logrará a través de programas de membresía, beneficios exclusivos (como degustaciones privadas o descuentos en la vinoteca), y la construcción de una comunidad de amantes del vino vinculada emocionalmente con la marca.

Según Schiffman y Wisenblit (2019), el comportamiento del consumidor moderno se basa en la búsqueda de experiencias que integren placer, pertenencia y conocimiento. En este sentido, *Terroir* ofrecerá un entorno que conjuga estos tres ejes, promoviendo la lealtad y el boca a boca positivo.

7.5.4 Buyer Persona

A partir del análisis del mercado, los resultados de las encuestas, la observación del entorno gastronómico de Villa Devoto y la revisión del comportamiento del consumidor de vino en contextos urbanos, se identificaron cuatro perfiles principales que representan a los clientes más probables del wine bar y vinoteca propuesto. La construcción de estos perfiles se enmarca en los conceptos de segmentación psicográfica, motivacional y conductual (Kotler & Keller, 2016), y permite diseñar estrategias orientadas a generar valor, diferenciación y experiencias memorables.

Los buyer personas sintetizan patrones reales de consumo y preferencias detectadas en el público objetivo. Cada uno presenta necesidades, motivaciones y puntos de dolor distintos, lo que facilita diseñar propuestas específicas para cada segmento. A continuación, se desarrollan los cuatro buyer personas relevantes para este proyecto.

Buyer Persona 1: “Laura, la Exploradora Gourmet” (Perfil Principal)

Perfil sociodemográfico: Laura tiene entre 32 y 45 años, reside en Villa Devoto o barrios cercanos y pertenece a un nivel socioeconómico medio-alto o alto. Se desempeña en profesiones vinculadas con el marketing, el diseño, la tecnología o la consultoría. Convive con su pareja y puede tener uno o ningún hijo pequeño.

Perfil psicográfico: Se considera una consumidora exigente, con un fuerte interés por la gastronomía y el mundo del vino. Sigue sommeliers, bodegas y espacios gastronómicos en redes sociales. Valora los ambientes cuidados, la estética elegante, la atención personalizada y el aprendizaje sensorial. Busca activamente experiencias nuevas relacionadas con la cultura del vino y la gastronomía.

Hábitos de consumo: Sale a comer de dos a tres veces por semana y prefiere restaurantes boutique, cafés de especialidad y bares temáticos. Consume vino entre tres y cinco veces por semana y muestra alta predisposición a participar en catas guiadas, maridajes y eventos temáticos. Está dispuesta a pagar vinos premium nacionales e internacionales siempre que haya explicación profesional y valor agregado.

Motivaciones: Aprender sobre vino y descubrir etiquetas nuevas; disfrutar experiencias sensoriales completas; compartir momentos con amigas, pareja o grupos pequeños en un ambiente sofisticado.

Puntos de dolor: Ambientes ruidosos o masificados; asesoramiento insuficiente; cartas poco diversas; precios elevados sin justificación experiencial.

Qué busca en el wine bar: Curaduría experta, vinos por copa premium, maridajes originales, ambiente elegante y propuestas de catas semanales o mensuales.

Buyer Persona 2: “Martín, el Profesional After Office”

Perfil sociodemográfico: Martín tiene entre 28 y 40 años, trabaja en empresas multinacionales o startups, y posee un nivel socioeconómico medio-alto. Puede estar soltero o en pareja. Vive o trabaja cerca de Villa Devoto y tiene hábitos de consumo orientados al horario after office.

Perfil psicográfico: Busca desconectarse del trabajo en espacios tranquilos y modernos. No es experto en vinos, pero siente curiosidad por probar cosas nuevas si el equipo lo asesora. Valora la rapidez del servicio, la comodidad y la posibilidad de socializar en ambientes agradables. Utiliza redes sociales y plataformas como Google Maps para elegir lugares.

Hábitos de consumo: Sale una o dos veces por semana después del trabajo. Prefiere vinos tintos clásicos y opciones accesibles por copa. Suele acompañar con tapas, picoteos o tablas. Prioriza lugares donde pueda conversar sin ruidos excesivos.

Motivaciones: Socializar con compañeros, amigos o pareja; descubrir espacios nuevos del barrio; disfrutar experiencias informales, pero de calidad; sentirse atendido aun sin tener conocimiento enológico.

Puntos de dolor: Esperas prolongadas, atención lenta, precios excesivos sin justificación, menús complejos o poco amigables.

Qué busca en el wine bar: Vinos por copa premium accesibles, tablas gourmet, servicio ágil, opción de reservas rápidas y ambiente relajado pero sofisticado.

Buyer Persona 3: “La Pareja Devoto Weekend”

Perfil sociodemográfico: Este segmento está compuesto por parejas de entre 35 y 55 años, residentes de Villa Devoto, con ingresos medio-altos o altos. Suelen salir los fines de semana y buscan propuestas gastronómicas de calidad dentro del barrio para evitar largos traslados.

Perfil psicográfico: Valoran la tranquilidad, la privacidad, la comodidad y la atención profesional. Prefieren espacios con ambientación cálida, iluminación cuidada y un servicio amable. Dan importancia a las experiencias compartidas y a la posibilidad de disfrutar un momento especial en pareja.

Hábitos de consumo: Salen una o dos veces por semana, consumen vinos premium, espumantes y blancos elegantes, y suelen comprar botellas para llevar en ocasiones especiales. Prefieren mesas cómodas y ambientes íntimos.

Motivaciones: Compartir una experiencia diferente, relajarse al final de la semana, celebrar momentos especiales, disfrutar maridajes pensados para parejas.

Puntos de dolor: Ambientes con exceso de ruido, falta de privacidad, mesas mal distribuidas o atención impersonal.

Qué busca en el wine bar: Rincones íntimos, maridajes especiales para parejas, propuestas temáticas románticas y una vinoteca con opciones premium para llevar.

Buyer Persona 4: “El Cliente Vinoteca – Coleccionista Casual” (Perfil Complementario)

Perfil sociodemográfico: Tiene entre 30 y 60 años, es profesional independiente, ejecutivo o empresario, y cuenta con ingresos medio-altos o altos. Elige vinotecas de calidad para comprar vinos premium de consumo personal, regalos o colección.

Perfil psicográfico: Valora la asesoría experta y la curaduría del catálogo. Busca etiquetas distintas: vinos de autor, rarezas, vinos de altura, importados y ediciones limitadas. No solo quiere comprar: busca una experiencia personalizada con recomendaciones adaptadas a cada ocasión.

Hábitos de consumo: Visita vinotecas una vez por semana o varias veces al mes. Compra botellas entre \$20.000 y \$80.000 dependiendo del tipo y ocasión. Se muestra receptivo a sugerencias del sommelier y a maridajes específicos.

Motivaciones: Acceder a vinos diferentes a los del mercado masivo, recibir asesoramiento profesional, encontrar productos exclusivos o difíciles de conseguir.

Puntos de dolor: Catálogos limitados, falta de conocimiento del personal, mala organización del espacio, precios elevados no justificados, ausencia de opciones internacionales.

Qué busca en la vinoteca: Curaduría profesional, exhibición atractiva, asesoría personalizada, vinos nacionales e internacionales, novedades constantes y opciones premium.

7.5.5 Marketing Mix

El Marketing Mix de *Terroir Wine Bar & Vinoteca* se construye sobre la integración de las cuatro variables clásicas (producto, precio, plaza y promoción), adaptadas al contexto competitivo del Polo Gastronómico de Villa Devoto y a las preferencias detectadas en la encuesta y la observación directa. El objetivo es ofrecer una experiencia sensorial diferenciada que combine calidad, exclusividad y cercanía, atributos escasamente cubiertos por los establecimientos actuales del barrio.

Producto: El producto principal es la experiencia integral en torno al vino, que incluye consumo en salón, catas guiadas, eventos de maridaje y venta de vinos en la vinoteca. Las encuestas revelaron que el 52% de los encuestados manifestó interés en participar en actividades enológicas y eventos especiales, y más del 65% expresó preferencia por locales que ofrezcan asesoramiento especializado. A partir de estos datos, *Terroir* estructurará su propuesta en tres niveles de experiencia:

1. Consumo cotidiano y social, con vinos por copa y gastronomía gourmet de acompañamiento.

2. Experiencias educativas y culturales, como catas temáticas y encuentros con bodegas.
3. Propuesta exclusiva de fidelización, a través del Wine Club Terroir, con acceso a degustaciones privadas y descuentos en la vinoteca.

Los resultados de la observación directa complementan estos hallazgos al mostrar que, si bien la mayoría de los locales ofrecen vinos por copa, ninguno cuenta con una programación regular de actividades ni con un relato de marca sólido. *Terroir* aprovechará esta oportunidad ofreciendo un menú rotativo de etiquetas seleccionadas, fichas técnicas en cada mesa y un servicio guiado por sommeliers certificados, posicionándose como referente en educación enológica y experiencia sensorial.

Precio: La política de precios seguirá una estrategia premium accesible, coherente con la disposición de pago observada: el 61% de los encuestados indicó estar dispuesto a gastar entre USD 25 y 45 por persona en una salida de calidad. De este modo, los precios se ubicarán dentro de ese rango, pero sustentados en la percepción de valor agregado que ofrece la ambientación, el servicio y la exclusividad del producto. Además, se aplicarán precios diferenciados según la ocasión: promociones para after office, descuentos en combos de botella + tabla de maridaje, y precios especiales para socios del club.

Plaza: La elección del Polo Gastronómico de Villa Devoto responde a su crecimiento sostenido en los últimos años y a su perfil demográfico afín al público objetivo: adultos de nivel socioeconómico medio-alto y alto con hábitos de consumo cultural y gastronómico. Las visitas de observación evidenciaron un flujo constante de público durante los fines de semana, con una competencia que se centra en cervecerías y restaurantes tradicionales más que en wine bars especializados. Esta ubicación permitirá a *Terroir* destacarse como el primer espacio de su tipo en el área, aprovechando la visibilidad y el tráfico peatonal natural del polo gastronómico

Promoción: El objetivo será lograr una comunicación coherente y continua que posicione a *Terroir* como una marca aspiracional, cercana y auténtica. La comunicación se apoyará en redes sociales por medio de una campaña digital activa en Instagram y Google, reforzada con

contenido audiovisual profesional. Se trabajarán colaboraciones con bodegas, relaciones públicas/ alianzas con influenciadores del vino, y estrategias de marketing experiencial. Se prevé la creación de un Wine Club Terroir y el lanzamiento de un newsletter mensual.

En conjunto, el Marketing Mix de *Terroir* integra los hallazgos de campo en una estrategia sólida que responde directamente a las preferencias, expectativas y vacíos del mercado detectados en Villa Devoto, potenciando la diferenciación y sostenibilidad del negocio.

7.5.6 Estrategia de Comunicación y Branding

El branding de *Terroir* se basará en los principios de autenticidad, elegancia y conexión con la cultura del vino. El logotipo, la identidad visual y la paleta cromática (granate, dorado y tonos tierra) serán diseñados para evocar la nobleza del vino y la calidez del entorno. Este estilo visual estará presente de manera coherente en todos los puntos de contacto: fachada, menú, redes sociales, señalética y packaging. Tal como plantean Kapferer (2012) y Aaker (2020), la coherencia en la identidad visual y simbólica es clave para fortalecer el reconocimiento y la recordación de marca en mercados experienciales.

Desde el punto de vista comunicacional, *Terroir* aplicará un enfoque omnicanal que combine acciones digitales y presenciales. En redes sociales se desarrollará contenido educativo y aspiracional: videos de catas, recomendaciones de sommeliers, maridajes y detrás de escena de eventos. En el punto de venta, se reforzará el relato mediante la ambientación sensorial (música, iluminación y aromas) y la interacción personalizada del personal con los clientes. Esta coherencia entre mensaje y experiencia permitirá generar un branding vivencial, donde cada visita al local refuerce la promesa de marca.

Los resultados de la observación directa evidenciaron que los locales competidores carecen de estrategias de comunicación integradas y que su posicionamiento depende casi exclusivamente del boca a boca. Este vacío brinda a *Terroir* una ventaja competitiva clara: podrá construir una marca con narrativa sólida y diferenciadora, que comunique no solo productos, sino valores y cultura. La estrategia incluirá un storytelling centrado en la tierra y

las personas detrás del vino, reforzando la idea de que cada botella tiene una historia que merece ser contada y compartida.

Finalmente, se implementará un plan de relaciones públicas con bodegas, medios gastronómicos y referentes del sector para amplificar el alcance y consolidar la reputación de marca. Las acciones de prensa y eventos enológicos fortalecerán la percepción de *Terroir* como un espacio de referencia. De este modo, la comunicación no se limitará a la promoción, sino que actuará como un vehículo estratégico de posicionamiento y fidelización, construyendo una identidad coherente, sostenible y emocionalmente resonante con su público objetivo.

7.5.7 Estrategia Digital y Redes Sociales

La estrategia digital será un pilar clave para el posicionamiento. Se desarrollará un ecosistema de comunicación digital online integrado por Instagram, Facebook, Google My Business y un sitio web institucional.

El contenido se basará en tres ejes: educación enológica (tips, maridajes, historia, fichas técnicas), experiencias (eventos y catas) y comunidad (historias de clientes y bodegas asociadas). Se aplicará un calendario de publicaciones con frecuencia semanal, priorizado imágenes de alta calidad y videos cortos estilo “reel” para maximizar el alcance orgánico.

Además, se implementarán campañas publicitarias segmentadas en Meta Ads y Google Ads para captar público del área norte de CABA. El sitio web incluirá un blog con notas de sommeliers.

Finalmente, se medirá la eficacia de las acciones digitales mediante indicadores de rendimiento (KPIs) como alcance, tasa de interacción, clics al sitio web y conversión en reservas.

7.6 Estrategia de Implementación

7.6.1 Etapas de Lanzamiento

La apertura de “Terroir Wine Bar & Vinoteca” se desarrollará en cuatro etapas principales:

1. **Etapas de planificación (Meses 1–2):** incluye la formalización legal, firma del contrato de alquiler, diseño arquitectónico y selección de proveedores.
2. **Etapas de remodelación y montaje (Meses 3–5):** ejecución de obras civiles, construcción de la cava, instalación eléctrica y mobiliario.
3. **Etapas de preapertura (Meses 6):** capacitación del personal, desarrollo del menú, testeo de operaciones y campaña de expectativa en redes.
4. **Etapas de inauguración (Meses 7):** evento de apertura con prensa local, influencers y socios estratégicos.

7.6.2 Cronograma de actividades

El cronograma se desarrollará en un horizonte de seis meses previos a la apertura, estructurado por áreas clave:

Arquitectura e infraestructura: 60 días para remodelación general y cava subterránea.

Marketing y comunicación: inicio dos meses antes de la apertura, con campaña “Save the Date”.

Capacitación: formación en atención al cliente, servicio de vinos y maridaje.

Operaciones: pruebas piloto de menú, servicio y control de inventario.

La coordinación general estará a cargo del equipo fundador, con seguimiento semanal de avances y control presupuestario

7.6.3 Seguimiento del Plan y KPIs

El desempeño del plan se medirá a través de indicadores clave (KPIs) agrupados en tres dimensiones:

Comercial: ventas diarias, ticket promedio, margen de rentabilidad.

Marketing: engagement digital, crecimiento de seguidores, conversiones a reservas.

Experiencial: nivel de satisfacción del cliente (encuestas), tasa de recompra y asistencia a eventos.

La revisión será mensual durante los primeros seis meses, ajustando estrategias de promoción o precios según resultados

7.6.4 Proyección de Resultados

Se estima que *Terroir Wine Bar & Vinoteca* alcance el punto de equilibrio en el mes 14 de operación, con un margen neto proyectado del 50% anual aproximadamente a partir del segundo año. Las ventas iniciales estarán impulsadas por la novedad y la ubicación estratégica, consolidándose a medida que crece la base de clientes recurrentes y el club de socios.

El flujo de ingresos estará compuesto por la venta en salón (58%), vinoteca (21%) y eventos o catas privadas (15%). La proyección financiera considera un crecimiento anual del 10% en ventas y una recuperación total de la inversión en un plazo de 2.5 años aproximadamente.

Estos resultados permiten concluir que el proyecto es financieramente viable y comercialmente sostenible, siempre que mantenga su diferencial de calidad, experiencia y coherencia de marca.

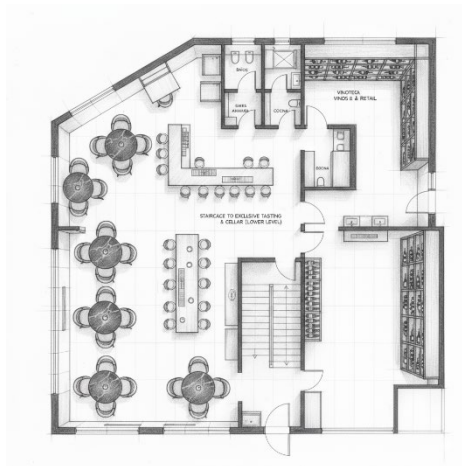
CAPÍTULO 8: PROCESOS Y RECURSOS (Modelo de operaciones)

8.1 Diseño del Layout de planta (distribución física)

El diseño del layout del espacio de *Terroir Wine Bar & Vinoteca* responde a la necesidad de articular un flujo operativo eficiente con una experiencia de cliente coherente con el posicionamiento premium del negocio. El local, de aproximadamente 255 m² en dos niveles, fue planificado para optimizar la circulación del personal y de los clientes, generando zonas diferenciadas para consumo, retail especializado, cocina, sanitarios y una cava subterránea destinada a catas exclusivas. La disposición busca reflejar el concepto central de la marca: un espacio sofisticado, elegante y centrado en la cultura del vino.

En el nivel principal, la sala del wine bar ocupa la zona frontal y central del establecimiento. Allí se distribuyen mesas redondas para grupos pequeños y medianos, junto con una mesa comunal destinada a degustaciones informales y encuentros guiados. La barra se ubica estratégicamente cerca de la cocina para facilitar la preparación de tragos, servicio de vinos por copa y la coordinación con el personal gastronómico. Esta área es visible desde la entrada, permitiendo que el cliente identifique rápidamente la actividad del local y perciba la atmósfera cálida y dinámica del ambiente.

Figura #6: Layout de planta principal



Fuente: Elaboración propia

Hacia el lateral derecho se ubica el espacio de vinoteca y retail, el cual posee estanterías verticales, iluminación dirigida y un mostrador independiente. Esta área opera como canal de venta complementario para los clientes del salón, así como para compradores ocasionales que ingresan únicamente por productos. Su separación visual, pero no física, permite integrar ambas unidades de negocio manteniendo la identidad de cada una. Asimismo, el layout contempla una circulación fluida entre vinoteca y salón, facilitando la interacción del sommelier con ambos espacios.

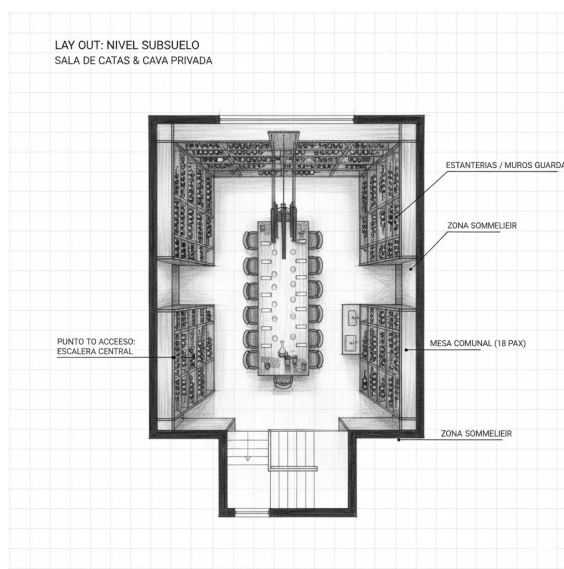
Figura #7: Boceto planta principal



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, una escalera central conduce al subsuelo, donde se encuentra la cava privada y sala de catas, diseñada con una estética más íntima, materiales nobles y capacidad para entre 14 y 18 personas. Este espacio no solo amplía la propuesta comercial, sino que fortalece el posicionamiento diferencial de “Terroir” en comparación con la competencia observada, la cual carece de salas exclusivas de degustación. Su aislamiento acústico y control térmico aseguran condiciones óptimas tanto para eventos como para almacenamiento de vinos finos.

Figura #8: Layout de planta subsuelo



Fuente: Elaboración propia

8.2 Procesos clave de operación

8.2.1 Proceso de Abastecimiento y logística

El proceso de abastecimiento se estructura bajo un modelo de compras programadas mensuales con reposiciones semanales según consumo. La selección de proveedores se basa en criterios de calidad, trayectoria, cumplimiento y condiciones comerciales, priorizando bodegas boutique, importadores de vinos del Viejo y Nuevo Mundo, y proveedores de alimentos gourmet. Las negociaciones buscarán asegurar un stock variado y competitivo que responda a la demanda del público objetivo, identificado como consumidor interesado en descubrir nuevas etiquetas y dispuesto a pagar por calidad.

La recepción de mercadería se realiza en horarios fuera de servicio, generalmente entre las 8:00 y las 11:00 hs, evitando interferencias con la operación del salón. Cada entrega es controlada por el encargado, quien verifica cantidades, lote, estado del embalaje y fechas.

Los vinos destinados a rotación rápida se almacenan en el depósito principal, mientras que las etiquetas premium o de guarda se trasladan directamente a la cava subterránea con control de temperatura y humedad.

Se implementará un sistema de gestión (ERP + POS) que permita mantener actualizado el inventario en tiempo real, generando alertas de quiebre de stock y facilitando la toma de decisiones. Este control es indispensable, ya que del análisis de observación se evidenció que varios competidores presentan fallas frecuentes en disponibilidad de productos y en comunicación interna, afectando la satisfacción del cliente. El objetivo de *Terroir* es asegurar una operación ordenada, con reposición eficiente y disponibilidad constante.

8.2.2 Proceso de Servicio en Sala (experiencia del cliente)

El proceso de servicio en sala está diseñado para garantizar una experiencia coherente con el posicionamiento premium del local. Al ingresar, el cliente es recibido por un anfitrión o sommelier, quien asigna mesa según disponibilidad y presenta el concepto del lugar. La carta se ofrece tanto en formato físico elegante como digital mediante código QR, facilitando la lectura y actualización continua. La atención enfatiza el asesoramiento personalizado, uno de los atributos más valorados por los encuestados (82%).

Durante el servicio, los camareros y sommeliers trabajan de forma coordinada siguiendo un protocolo que incluye: recomendación basada en preferencias del cliente, sugerencias de maridaje, explicación breve del origen de las etiquetas y chequeos periódicos de satisfacción. La iluminación cálida, la música seleccionada y la disposición del mobiliario contribuyen a crear un ambiente armonioso donde la permanencia del cliente se prolonga de forma natural, favoreciendo el consumo promedio por persona.

El proceso finaliza con un cierre amable, ofreciendo la posibilidad de comprar la botella consumida en la vinoteca con un precio especial, estrategia que incentiva la venta cruzada. Además, se invita al cliente a formar parte del Wine Club *Terroir*, fomentando la

fidelización. Todo el servicio se alinea con los hallazgos de la observación, que evidenciaron carencias en la personalización y en la narrativa del producto en los locales competidores

8.2.3 Proceso de Cata y Eventos Especiales

Las catas y eventos especiales constituyen uno de los pilares diferenciales de *Terroir*, y su proceso operativo ha sido diseñado cuidadosamente. Cada evento se planifica con un mínimo de un mes de anticipación, definiendo temática (región, varietal, bodega invitada), materiales de apoyo, número de participantes y acompañamientos gastronómicos. La convocatoria se realiza de manera digital y presencial, utilizando redes sociales, cartelería interna y comunicación directa con los miembros del Wine Club.

El día del evento, el sommelier responsable coordina la mise en place en la sala de catas o en la mesa comunal del salón principal, según el tipo de actividad. Se dispone cristalería profesional Riedel, fichas de degustación, servilletas, descartadoras (spiters) una selección de vinos previamente atemperados. Este protocolo responde al interés expresado por los encuestados, entre quienes el 78% manifestó disposición a participar en experiencias educativas relacionadas al vino.

Durante la actividad, el sommelier guía a los participantes a través de la experiencia, fomentando la interacción y el aprendizaje. La propuesta busca generar valor emocional, creando recuerdos positivos que se traducen en fidelidad. Finalizada la cata, se abre un espacio de compra exclusiva en vinoteca, ofreciendo precios preferenciales y lanzamientos anticipados.

8.2.4 Proceso de Postventa y Fidelización

La postventa se centra en mantener una relación continua con el cliente. Esto incluye seguimiento por correo o WhatsApp Business, envío de recomendaciones personalizadas, y comunicación de futuros eventos y lanzamientos. El CRM permite identificar hábitos,

preferencias y frecuencia de visita, facilitando acciones segmentadas.

El Wine Club Terroir será la herramienta principal de fidelización, ofreciendo beneficios como catas privadas, descuentos en vinoteca y acceso anticipado a eventos. Esta estrategia responde al hallazgo de que los consumidores valoran sentirse reconocidos y parte de una comunidad, especialmente en locales donde la experiencia sensorial es determinante.

El objetivo final es convertir cada visita en un vínculo sostenido, generando recurrencia y fortaleciendo la reputación del negocio en el polo gastronómico.

8.3 Recursos Humanos

8.3.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de *Terroir Wine Bar & Vinoteca* se sustenta en un modelo funcional que distribuye responsabilidades de manera clara para garantizar una operación eficiente y una experiencia de cliente acorde al posicionamiento premium del establecimiento. La jerarquía comienza con la **Gerencia General**, responsable de la coordinación estratégica, supervisión de indicadores financieros, gestión de proveedores y representación institucional del negocio. Bajo su dirección se encuentra el **Encargado de Salón**, figura central en la coordinación del servicio diario, control de turnos, gestión de reservas y liderazgo operativo del equipo de sala.

El puesto de **Sommelier Jefe/Encargado de Vinoteca** ocupa un rol clave dentro del modelo, ya que aporta no solo conocimiento técnico, sino también valor estratégico a través del diseño de la carta de vinos, la selección de etiquetas y la conducción de eventos de cata. Este rol también actúa como formador interno, elevando el estándar de servicio del personal para asegurar que todos los colaboradores transmitan la filosofía del vino con propiedad. La interacción constante entre el sommelier y los equipos de salón y vinoteca garantiza coherencia en el discurso y mejora la capacidad de asesoramiento del equipo. Lo acompañan dos **Sommeliers auxiliares**, cuya función principal es apoyar al Sommelier Jefe en todas

las tareas relacionadas con el servicio del vino, garantizando consistencia y calidad en la experiencia del cliente. Este puesto actúa como un puente entre el conocimiento técnico y la operación diaria de sala, asegurando que el estándar de atención se mantenga incluso en momentos de alta demanda. Entre sus responsabilidades se encuentra asistencia directa en la selección y servicio de vinos, el control de la cristalería, la preparación de mise en place específica para catas y eventos, y la reposición de stock en barra y salón. También, colabora al Sommelier Jefe en la actualización y rotación de carta, apoyando en tareas como la verificación de añadas, la correcta exhibición de etiquetas y el mantenimiento de condiciones adecuadas de guarda.

La estructura también comprende al **personal de atención (camareros)**, quienes cumplen funciones operativas cruciales para la satisfacción del cliente. Su tarea implica no solo el servicio de alimentos y bebidas, sino también la comunicación activa con los clientes, la gestión de consultas, la recomendación de productos y la ejecución de protocolos de calidad. El **bartender**, por su parte, tiene la responsabilidad de preparar coctelería y bebidas complementarias, asegurando velocidad y consistencia, además de colaborar con el servicio de vinos por copa.

Por otra parte, la organización integra al **personal de cocina, compuesto por un chef y un ayudante de cocina**, responsables de garantizar la calidad y presentación de los platos de maridaje, manteniendo coordinación con el salón y respondiendo a los estándares de manipulación adecuada de alimentos. Se suma también el **personal de limpieza**, cuya labor garantiza higiene continua, especialmente relevante después de las observaciones realizadas en la competencia, donde se detectaron inconsistencias y descuidos en sanitarios y áreas comunes.

Finalmente, **el cajero** es una figura esencial en la operación diaria, responsable de asegurar transparencia financiera y la correcta gestión de los pagos, cobranzas y movimientos monetarios. Su principal función es administrar el cierre y apertura de caja, registrar ventas realizadas en el salón y vinoteca, procesar pagos en efectivo y medios electrónicos, y emitir comprobantes fiscales de acuerdo con normativas argentinas vigentes. Además de las tareas

administrativas, el cajero cumple una función crítica en la experiencia del cliente, ya que su interacción suele representar el último contacto del visitante con el establecimiento.

De este modo, la estructura organizacional de *Terroir* asegura un funcionamiento sólido y orientado a la excelencia.

8.3.2 Perfiles de Puestos

Los perfiles de puestos fueron definidos para cumplir con las exigencias de un establecimiento de alta categoría, donde el capital humano representa un componente fundamental del valor percibido por el cliente.

El Gerente debe contar con formación en administración, hotelería o gastronomía, experiencia comprobable en liderazgo de equipos y manejo de economías gastronómicas. Su rol implica supervisar costos, mantener relaciones con proveedores, apoyar la selección de personal y velar por la rentabilidad del negocio. Además, debe poseer competencias sociales y analíticas que le permitan realizar un seguimiento efectivo del desempeño y tomar decisiones ágiles.

El Sommelier Jefe/Encargado de Vinoteca y Sommelier auxiliar debe poseer certificación profesional, preferiblemente de instituciones como la Escuela Argentina de Sommeliers (EAS). Sus funciones incluyen asesoramiento técnico, conducción de catas y eventos, capacitaciones periódicas para el equipo y coordinación con la vinoteca para la correcta exhibición y rotación de productos. También se espera que tenga habilidades de comunicación y storytelling, dado que los resultados de las encuestas señalan que “la explicación del vino y la recomendación profesional” es una de las razones más valoradas por los consumidores que eligen un wine bar.

Los Camareros deben poseer experiencia previa en restaurantes o bares de nivel medio-alto, orientación al cliente, habilidades de venta, manejo básico de vinos y capacidad de trabajar bajo presión. Se espera que puedan recomendar etiquetas, realizar venta cruzada y

transmitir la visión del negocio. Por su parte, el **Bartender** debe dominar coctelería clásica y moderna, con especial atención al servicio de bebidas complementarias, vinos por copa y tragos de autor que potencien la propuesta del establecimiento.

En el área gastronómica, *el Chef* debe contar con sólidos conocimientos en cocina gourmet, manipulación de alimentos y diseño de platos de maridaje compatibles con vinos de alta gama. Su rol es clave, ya que los platos deben acompañar la experiencia sensorial del vino sin superponerse a él. El **ayudante de cocina** apoya en tareas operativas, mise en place y limpieza interna. En conjunto, estos perfiles aseguran un equipo profesional capaz de ofrecer un servicio distintivo y coherente con los valores de la marca.

8.3.3 Incorporación de miembros fundadores en puestos estratégicos

Dentro de esta estructura, se contempla que algunos cargos clave sean desempeñados por miembros fundadores del proyecto, quienes cuentan con el perfil, la formación y la experiencia necesaria para ocupar roles directivos y técnicos esenciales. Esta decisión fortalece la cohesión del equipo, reduce costos iniciales y asegura un liderazgo comprometido con la visión y los valores de Terroir.

En particular, la posición de **Gerente General** será ocupada por un socio fundador con formación en la Maestría de Dirección de empresas, experiencia en administración de establecimientos gastronómicos, liderazgo y gestión estratégica, lo que garantiza una conducción alineada con los objetivos del proyecto. Asimismo, el rol de **Sommelier Jefe** lo asumirá otro miembro fundador, con formación profesional en sommellerie, graduado en la Escuela Argentina de Sommeliers (EAS), experiencia profesional en destacados establecimientos gastronómicos como Don Julio y profundo conocimiento del mundo del vino. Su participación directa asegura la consistencia de la propuesta enológica, una curaduría cuidadosa de etiquetas y un estándar de servicio acorde al posicionamiento premium del negocio.

La presencia de los fundadores en estos roles es una ventaja estratégica que aporta

estabilidad, coherencia conceptual, reducción de costos y un fuerte compromiso en la etapa inicial del emprendimiento, consolidando así una base sólida para el funcionamiento y crecimiento de *Terroir Wine Bar & Vinoteca*.

8.3.4 Plan de capacitación

El plan de capacitación del personal de *Terroir* se estructura sobre la premisa de que la formación continua es indispensable para sostener un servicio premium en gastronomía. Se implementará un programa de capacitación mensual dividido en módulos técnicos y módulos experienciales. Dentro de los contenidos técnicos se incluyen cursos de profundización en regiones vitivinícolas, variedades de uva, métodos de elaboración, maridaje y protocolos de servicio, el cual será impartido por el Sommelier Jefe. Esto responde tanto a las encuestas como a la observación directa, donde se identificó que muchos competidores presentan falencias en conocimiento y seguridad al momento de explicar sus productos.

Por otro lado, se desarrollarán módulos orientados a habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, manejo de objeciones, atención personalizada, gestión del tiempo y trabajo en equipo. Estos contenidos apuntan a mejorar la interacción con el cliente, su experiencia emocional y el recuerdo que se lleva de la visita. La observación realizada en locales competidores mostró que la falta de atención personalizada oportuna genera experiencias negativas que pueden afectar la recurrencia, por lo que este aspecto resulta central en la formación del personal.

Además, se incorporarán instancias de role play donde el equipo simulará situaciones reales, como recomendaciones de vinos, resolución de quejas, atención en eventos o gestión de ventas cruzadas. Esta modalidad permite que los colaboradores practiquen en un entorno controlado y eleven su confianza al momento de interactuar con clientes reales. También se llevará a cabo una evaluación trimestral para medir el progreso y determinar áreas de refuerzo.

Finalmente, el plan de capacitación contemplará alianzas con bodegas, proveedores e instituciones educativas para organizar talleres externos, visitas técnicas y catas guiadas con profesionales. Estas experiencias no solo enriquecen el conocimiento del equipo, sino que fortalecen su sentido de pertenencia y profesionalismo. El objetivo final es consolidar un equipo altamente calificado, motivado y alineado con la propuesta de valor de *Terroir*.

8.4 Recursos Tecnológicos

8.4.1 Sistemas de Gestión (ERP, CRM, POS)

El sistema de gestión constituye un pilar fundamental para garantizar el control operativo y la toma de decisiones basada en datos. Para *Terroir Wine Bar & Vinoteca* se seleccionará un ecosistema tecnológico integrado compuesto por un sistema POS para ventas, un ERP para administración y un CRM especializado en gastronomía utilizado ampliamente en Argentina. El sistema recomendado es Maxirest + MiniCRM, una combinación robusta y frecuente en restaurantes y bares de nivel medio-alto en el país. Maxirest es un software local ampliamente adoptado que permite gestionar ventas, caja, inventarios y comandas, mientras que MiniCRM se enfoca en la fidelización, automatización de comunicaciones y seguimiento del comportamiento del cliente.

El uso de Maxirest permite controlar los movimientos diarios del salón, evitar errores de carga en comandas y llevar un registro detallado del mix de ventas. Su integración con inventarios ayuda a evitar quiebres de stock, una problemática observada en varios competidores durante el proceso de observación directa. Además, su interfaz sencilla facilita su implementación y uso por parte del personal, reduciendo tiempos de aprendizaje y evitando errores operativos.

Por otro lado, MiniCRM ofrece herramientas de gestión de base de datos de clientes, segmentación, automatización de mensajes, seguimiento del comportamiento de consumo y evaluación de acciones de fidelización. Esto resulta fundamental para un negocio cuyo diferencial radica en la experiencia y atención personalizada. Con esta herramienta, se podrá

enviar recomendaciones de vinos, invitaciones a catas, promociones de la vinoteca y recordatorios de eventos. Además, permite recopilar información valiosa para identificar patrones de consumo y desarrollar estrategias más precisas.

La integración entre ambos sistemas permitirá consolidar la información en un único flujo, facilitando el análisis financiero, la planificación de compras y la definición de estrategias comerciales. Este enfoque tecnológico orientado al dato no solo mejora la eficiencia operativa, sino que respalda la toma de decisiones gerenciales, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio en un sector donde la competencia y la variabilidad de costos son altas.

8.4.2 Estrategia Digital (plataforma de reservas)

La estrategia digital contempla la implementación de una plataforma de reservas profesional integrada con redes sociales y el sitio web del negocio. Entre las opciones disponibles, se recomienda Meitre, utilizada ampliamente en gastronomía argentina. La elección responde a su facilidad de uso, su eficiencia para gestionar turnos y su capacidad para integrarse con el CRM.

Esta plataforma permite centralizar las reservas, evitar sobrecupos, automatizar confirmaciones y reducir tiempos de espera. También generan reportes de horarios con mayor demanda, tipología de clientes, recurrencia y tasa de ausentismo, datos que facilitan la planificación operativa del salón. Sumado a esto, la plataforma puede integrarse con WhatsApp Business, permitiendo confirmaciones automáticas que mejoran la experiencia del cliente.

La estrategia digital incluye también la presencia activa en redes sociales como Instagram. La generación de contenido audiovisual que muestre la cava, las catas, el ambiente y las etiquetas exclusivas permitirá potenciar el posicionamiento de marca y conectar con un público más amplio.

Finalmente, el sistema digital permitirá alinear la comunicación del negocio con su propuesta de valor premium, asegurando que cada interacción, desde la reserva hasta la visita al local, mantenga coherencia estética y narrativa. Esto fortalece la experiencia del cliente y contribuye a la fidelización a largo plazo.

8.5 Recursos Materiales e Infraestructura

8.5.1 Local y Equipamiento

El local seleccionado requiere una refacción integral para adaptarse a los estándares estéticos y operativos del concepto *Terroir*. La inversión incluye remodelación completa de fachada, renovación de pisos, pintura, instalación eléctrica reforzada, iluminación escénica, mobiliario a medida y tratamiento acústico. El objetivo es transformar un espacio vacío en un ambiente cálido, contemporáneo y sofisticado, alineado con las preferencias detectadas en la encuesta, donde los consumidores destacaron la ambientación como un factor decisivo para elegir un wine bar.

Figura #9: Fachada de local



Fuente: Elaboración propia

El equipamiento del salón incluye mesas y sillas de madera maciza, sillones tapizados, una barra central completamente equipada, copas de cristalería profesional (Riedel o similares), decantadores, bandejas, lámparas de luz cálida regulable y sistemas de climatización que aseguren confort durante todo el año. Asimismo, la vinoteca requerirá estanterías con capacidad para al menos 500 etiquetas, iluminación específica para destacar las botellas, un mostrador de venta independiente y equipamiento de cobro integrado al POS.

Figura #10: Estanterías de vinos

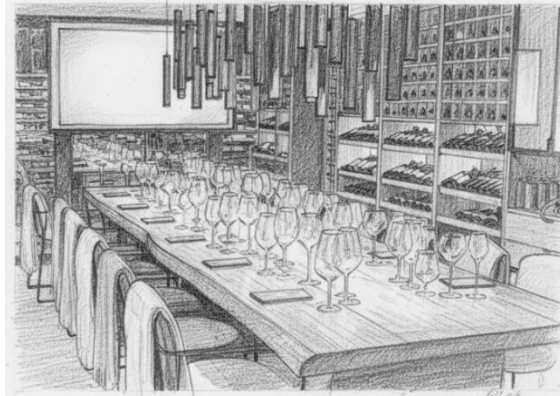


Fuente: Elaboración propia

En la cocina se instalarán hornos eléctricos, planchas, cámaras de frío, mesadas de acero inoxidable y equipamiento necesario para la preparación de platos gourmet destinados a acompañar la experiencia del vino, sin competir con él. Se incorporarán también herramientas de seguridad e higiene según normativas vigentes: extractores, ventilación, detectores de humo y extintores reglamentarios.

La cava subterránea, uno de los elementos distintivos del concepto, requerirá inversión en control de temperatura, estanterías de guarda, iluminación tenue, materiales nobles (madera, piedra) y mobiliario especial para catas. Su diseño privilegia exclusividad y confort, facilitando eventos especiales y experiencia premium. Este espacio también servirá como atractivo comercial, diferenciando a *Terroir* de los competidores directos del polo gastronómico.

Figura #11: Salón de Catas

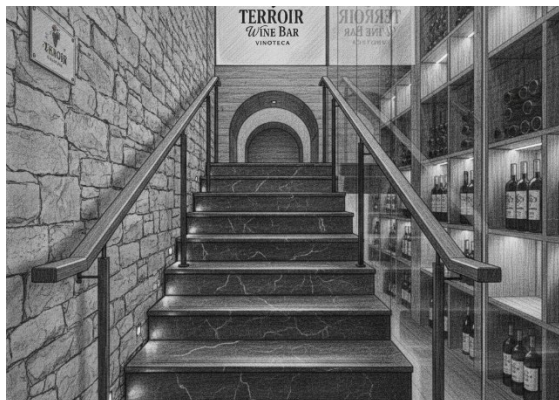


Fuente: Elaboración propia

8.5.2 Diseño y Ambientación del Espacio

La ambientación del espacio se diseñó para transmitir sofisticación, calidez y vínculo con la cultura del vino. El uso de materiales naturales como madera, hierro y piedra crea una atmósfera acogedora, mientras que los tonos tierra y la iluminación cálida refuerzan la sensación de confort. El diseño busca que cada rincón del salón cuente su propia narrativa, evocando regiones vitivinícolas argentinas e internacionales, en sintonía con la propuesta conceptual de *Terroir*.

Figura #12: Escaleras a la sala de cata



Fuente: Elaboración propia

Los muros incluirán elementos decorativos como mapas de terroirs, ilustraciones botánicas, barricas recicladas y fotografías de bodegas icónicas. La música ambiente se seleccionará cuidadosamente para acompañar la experiencia sensorial del cliente sin interferir en la conversación, uno de los atributos valorados según las encuestas realizadas. Asimismo, el mobiliario fue elegido para favorecer la comodidad y prolongar la estancia, incrementando el tiempo promedio de consumo.

Figura #13: Boceto de Vinoteca



Fuente: Elaboración propia

La distribución de la iluminación es un componente clave del diseño. Se emplearán lámparas colgantes sobre las mesas, luz ambiental indirecta y focos dirigidos en la vinoteca para destacar las etiquetas. En la cava, la iluminación será más tenue e íntima, reforzando la exclusividad del espacio y favoreciendo la concentración durante las catas. Este enfoque responde a lo observado en competidores donde la iluminación inadecuada afectaba la percepción de calidad.

Finalmente, el diseño general del espacio se concibe de forma coherente con la identidad de marca, comunicando elegancia sin ostentación y creando un entorno atractivo tanto para clientes habituales como para visitantes ocasionales del polo gastronómico de Villa Devoto. La ambientación se convierte así en una herramienta estratégica para diferenciación, experiencia y fidelización.

CAPÍTULO 9: ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

9.1 Objetivos del Plan Financiero

El objetivo principal del plan económico-financiero del proyecto *Terroir Wine Bar & Vinoteca* es evaluar la viabilidad económica del emprendimiento, estimar el retorno esperado de la inversión inicial y proyectar la rentabilidad del negocio en un horizonte de cinco años. Para ello, se construyen proyecciones financieras considerando la estructura operativa planteada, el comportamiento estimado del mercado y la inversión requerida para el acondicionamiento del local, adquisición de equipamiento, capital de trabajo y costos preoperativos.

El plan financiero busca determinar la capacidad del negocio para generar flujos de fondos suficientes que permitan recuperar la inversión inicial, cubrir los costos operativos y producir utilidades sostenibles en el tiempo. Asimismo, permite identificar los elementos críticos del modelo económico —como la demanda, los costos variables y el margen por copa/botella—, medir la sensibilidad del proyecto frente a variaciones del mercado y ofrecer indicadores claves para la toma de decisiones estratégicas.

Este capítulo integra los resultados de las encuestas, observaciones directas y análisis del contexto competitivo, traduciendo esos insumos en proyecciones cuantitativas que permiten justificar la factibilidad del emprendimiento. Con ello, se establece una base sólida para evaluar alternativas, gestionar riesgos y orientar la planificación operativa y financiera durante las primeras etapas del negocio.

9.2 Supuestos Financieros

Los supuestos utilizados para el desarrollo del modelo financiero se construyen a partir de la información del mercado gastronómico en el Polo Gastronómico de Villa Devoto, el comportamiento del consumo de vinos en espacios especializados y las referencias

obtenidas en la encuesta realizada. A partir de esta información, se definieron los siguientes supuestos fundamentales:

1. Moneda: Se tomará como moneda el dólar estadounidense (USD)
2. Crecimiento de ingresos: Se proyecta un crecimiento del 37% entre el primer y el segundo año, impulsado por una mayor ocupación, el aumento del ticket promedio y la incorporación de eventos, catas y mayor funcionamiento de la vinoteca. A partir del tercer año, se considera un crecimiento sostenido del 10% anual.
3. Ticket promedio inicial:
 - Wine Bar: USD 33 en el Año 1, ajustándose progresivamente hasta alcanzar 45 USD en el Año 2.
 - Vinoteca: USD 25 por botella en promedio.
 - Catas/Eventos: USD 40 por personas
4. Ocupación del salón:
 - Año 1: 58%
 - Año 2: 70%
 - Años posteriores: 75% + rotación estable
5. Costos variables: Representan el 31% del total de las ventas, incluyendo vinos, insumos gastronómicos, cristalería, descartables y reposiciones menores.
6. Costos fijos: Inicialmente USD 22.000 por mes, considerando estructura de personal completa, alquiler del local, servicios, mantenimiento, marketing, seguros, sistema tecnológico y gastos administrativos. Se calcula un incremento del 5% anual por crecimiento operativo.
7. Tasa de descuento: Se utiliza una tasa del 12% anual, correspondiente al riesgo del sector gastronómico argentino con financiamiento 100% propio.
8. Horizonte temporal: El proyecto se evalúa a 5 años, período suficiente para verificar recuperación de inversión y consolidación de marca.

9.3 Inversión Inicial

La inversión inicial estimada para la puesta en marcha de *Terroir Wine Bar & Vinoteca* asciende a USD 292.500, financiada totalmente con capital propio de socios fundadores. Esta inversión contempla:

- La remodelación integral de un local de 255 m².
- La construcción de una cava subterránea exclusiva.
- Equipamiento completo para el salón, vinoteca, cocina y eventos.
- Sistema tecnológico POS + CRM + cámaras.
- Capital de trabajo para el primer mes.
- Gastos preoperativos asociados a la apertura

9.3.1 Activos Fijos

Los activos fijos comprenden la infraestructura, equipamiento y mobiliario necesarios para garantizar la operación eficaz del negocio con estándares premium:

Tabla #2: Activos Fijos

Categoría	Monto (USD)	Descripción
Obra civil-remodelación	115.000	Demoliciones, construcción de cava a medida, fachadas, sistema eléctrico y climatización.
Mobiliario salón-salón de catas	35.000	Mesas, sillas, barra, banquetas, mobiliario a medida.
Equipamiento vinoteca	22.000	Estanterías climatizadas, humificadores, Wine Dispenser (Coravin)

Equipamiento cocina	18.000	Horno, cocina, heladeras, utensilios de cocina.
Equipamiento catas	7.000	Copas Riedel, decantadores, utensilios, cortadores, cristales de limpieza.
Tecnología (POS+CRM+ seguridad)	6.000	Tablets, computadoras, software, cámaras.
Iluminación profesional	12.000	Luces cálidas regulables, iluminación puntual.
Depósito y logística	5.000	Estanterías, racks, carros.
Total	220.000	

Fuente: Elaboración propia

9.3.2 Capital de Trabajo

El Capital de trabajo incluye los recursos necesarios para cubrir las obligaciones operativas diarias e inmediatas:

Tabla #3: Capital de Trabajo

Ítem	Monto (USD)
Stock inicial vinos	38.000
Insumos gastronómicos	7.000
Sueldos primer mes	15.000
Caja mínima y contingencias	3.000
Total	63.000

Fuente: Elaboración propia

9.3.3 Gastos Preoperativos

Los gastos preoperativos (o gastos de constitución) son aquellos desembolsos en los que se incurrirán durante la etapa previa de las actividades productivas

Tabla# 4: Gastos preoperativos

Ítem	Monto (USD)
Habilitaciones y Registros de empresa	4.500
Fees legales y contables	1.200
Marketing de lanzamiento	4.000
Capacitación del personal	800
Otros	1.000
Total	11.500

Fuente: Elaboración propia

9.4 Análisis de Costos

El análisis de costos del proyecto *Terroir Wine Bar & Vinoteca* permite identificar la estructura económica del negocio y establecer los requerimientos mínimos de ingresos para alcanzar la rentabilidad. La empresa presenta una estructura de costos mixta, compuesta por costos fijos, costos variables vinculados directamente al volumen de ventas y otros gastos operativos recurrentes.

9.4.1 Análisis de Costos Fijos

Los costos fijos representan aquellos gastos que no dependen del nivel de actividad o del volumen de ventas, y deben ser afrontados independientemente del número de clientes atendidos. Para *Terroir Wine Bar & Vinoteca*, los costos fijos ascienden a USD 22.000 mensuales en el Año 1, compuestos por:

- Alquiler del local: Incluye el contrato de locación en USD de un espacio de 255m dentro del Polo Gastronómico de Villa Devoto, zona caracterizada por su alto tránsito peatonal, consolidación comercial y ticket promedio alto.
- Sueldos y cargas sociales: Corresponde al equipo base de operación: gerente, sommelier, mozos, personal de barra, cocinero, ayudante de cocina, responsable de vinoteca/cajero y gerente administrativo.
- Servicios: electricidad, gas, agua y conectividad (internet), considerando consumos intensivos por climatización de cava, iluminación profesional y funcionamiento de salón.
- Marketing y publicidad: Acciones permanentes de posicionamiento, redes sociales, campañas segmentadas y mantenimiento del branding.
- Sistemas y tecnología: Licencias software (POS+CRM), hosting, mantenimiento de cámaras de seguridad y soporte técnico.
- Gastos administrativos y legales: Honorarios contable, impuestos, seguros, higiene y seguridad.

El incremento anual del 10% acompaña el crecimiento natural de la operación, actualización salarial, indexación de proveedores y aumento de tarifas de servicios.

9.4.2 Análisis de Costos Variables

Los costos variables están directamente asociados al nivel de ventas y representan el 31% del total facturado, según los supuestos definidos. Incluyen:

- Costo de los vinos: Comprende el stock rotativo para el wine bar y la vinoteca.
- Insumos gastronómicos: Picadas, tapas gourmet, panificados, quesos y charcutería.
- Reposición de cristalería e insumos descartables.
- Reposiciones menores y roturas.

Este porcentaje (31%) es competitivo respecto al sector gastronómico premium, especialmente considerando el modelo mixto wine bar + vinoteca, que permite trabajar con márgenes por botella superiores al promedio del rubro.

9.4.3 Otros gastos operativos

Además de costos fijos y variables, el negocio incurre en otros gastos necesarios para su funcionamiento:

- Mantenimiento del local y equipamiento.
- Gastos bancarios y comisiones por medios de pago.
- Limpieza profesional y lavandería.
- Honorarios por capacitaciones y actualizaciones del equipo.

Estos gastos se incluyen dentro del bloque de costos operativos y se encuentran incorporados en la proyección financiera del flujo de fondos.

9.4.4 Valores estimados según mercado actual

Las estimaciones y estructura de costos utilizada reflejan precios de mercado vigentes en el sector gastronómico premium de CABA, ajustados por información obtenida de:

- Entrevistas/Charlas informales con operadores del Polo Gastronómico de Villa Devoto (Tiempo de Sabores y Raix).
- Entrevistas/Charlas informales con dueños del modelo de negocio al que se aspira (Fernando Izquierdo con Le bouchon en Recoleta)
- Cotizaciones e investigaciones de proveedores de vinos, cristalería, mobiliario y equipamiento.
- Datos provenientes de la encuesta y la observación directa realizada en este proyecto.
- Datos y proyecciones estimadas para Argentina en 2026-2027.

9.5 Estimación de la Demanda y Proyecciones de Ventas

Se estima la demanda y la proyección de ventas según los siguientes supuestos:

1. Ticket promedio Año 1

-Wine Bar: USD 33

-Vinoteca: USD 25

-Catas: USD 40

2. Capacidad operacional (solo planta principal)

-Salón principal + barra + living + vinoteca: 80 plazas

-Rotación promedio en horario pico: 1,4 veces

-Clientes por noche (Año 1): $80 \times 58\% \times 1,4 = 65$ clientes por día del wine bar

- Días de operación: 20 días / mes

Total clientes mensuales Año 1: 1.300 clientes wine bar

3. Capacidad operacional Salón de catas/eventos

- 18 personas máxima capacidad (No incluye Sommelier y su ayudante)

- Días de operación: 2 catas / mes

Tabla# 5: Proyección Mensual Año 1

Concepto	Formula	Valor
Cientes/ mes Wine Bar	$80 \times 58\% \times 1,4 \times 20$ días	1300
Ticket promedio Wine Bar	-	33
Venta Wine Bar Mensual	1.300×33	42900
Vinoteca (21% sobre ingreso WB)	42900×0.21	9009
Catas/Eventos	42900×0.07	3003
	Total Mensual USD	\$ 54.912,00
Ingresos Totales Anuales Año 1 (en promedio) USD		\$ 658.944,00

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

Evaluando el horizonte a 5 años, período para verificar recuperación de inversión y consolidación de marca y con el crecimiento del primer año a 37% y posteriormente creciendo a 10%, tendríamos los siguientes ingresos proyectados:

Tabla #6: Proyección de ingresos anuales Años 1-5

Año	Ingresos (USD)	Crecimiento
Año 1	\$ 658.944,00	-
Año 2	\$ 902.753,28	37%
Año 3	\$ 1.236.771,99	10%
Año 4	\$ 1.694.377,63	10%
Año 5	\$ 2.321.297,35	10%

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

9.6 Estados Financieros Proyectados

Los resultados financieros para *Terroir* considera ingresos, costos y utilidades esperadas durante el horizonte de 5 años. Debido a que *Terroir* se encuentra en una zona de alta actividad gastronómica y con un concepto diferenciador, se proyecta un crecimiento moderado en ventas desde el segundo año y una estabilización entre los años 3 y 5.

Se plantea: Costos fijos ajustados al 10% año a año y depreciación de los activos fijos de manera lineal a 10 años.

9.6.1 Estado de Resultados

Tabla #7: Estado de Resultados (Años 1-5) expresado en USD

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 658.944,00	\$ 902.753,28	\$ 1.236.771,99	\$ 1.694.377,63	\$ 2.321.297,35
CMV (31%)	\$ 204.272,64	\$ 279.853,52	\$ 383.399,32	\$ 525.257,07	\$ 719.602,18
Margen Bruto	\$ 454.671,36	\$ 622.899,76	\$ 853.372,68	\$ 1.169.120,57	\$ 1.601.695,17
Gastos Fijos	\$ 264.000,00	\$ 290.400,00	\$ 319.440,00	\$ 351.384,00	\$ 386.522,40
Depreciación	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Resultado Operativo (EBIT)	\$ 168.671,36	\$ 310.499,76	\$ 511.932,68	\$ 795.736,57	\$ 1.193.172,77
Impuesto (35%)	\$ 59.034,98	\$ 108.674,92	\$ 179.176,44	\$ 278.507,80	\$ 417.610,47
Resultado Neto	\$ 109.636,38	\$ 201.824,85	\$ 332.756,24	\$ 517.228,77	\$ 775.562,30

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

9.6.2 Flujo de Fondos

El Flujo de fondos proyectado, viene dado por la siguiente ecuación:

$$\text{Flujo Libre} = \text{Resultado Neto} + \text{Depreciación} - \text{Capex reinversión (año 0)}$$

Tabla# 8: Flujo de Fondos Proyectado

Año	Resultado Neto	Depreciación	FCF
Año 0	-	-	\$ 292.500,00
Año 1	\$ 109.636,38	\$ 22.000,00	\$ 87.636,38
Año 2	\$ 201.824,85	\$ 22.000,00	\$ 179.824,85
Año 3	\$ 332.756,24	\$ 22.000,00	\$ 310.756,24
Año 4	\$ 517.228,77	\$ 22.000,00	\$ 495.228,77
Año 5	\$ 775.562,30	\$ 22.000,00	\$ 753.562,30

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

9.7 Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio de *Terroir* se asumen los siguientes supuestos:

- CF Año 1: \$22.000 x 12 meses = \$264.000
- Margen de contribución = 1- 0.31 = 69%
- Ticket promedio ponderado (Wine Bar-Vinoteca-Catas/Eventos): \$33 + \$25 + \$40 = \$98/3 = \$32,66

$$Q_{PE} = \frac{CF}{P.MC} = \frac{264.000}{32,66 \cdot 0,69} = 11714,90 \approx 11715 \text{ clientes/año}$$

Clientes esperados en Año 1: 15.600

El negocio opera muy encima del punto de equilibrio.

9.8 Evaluación Financiera

Usando tasa de descuento del 12% correspondiente al riesgo del sector gastronómico argentino con financiamiento 100% propio. El resultado para *Terroir* es el siguiente:

$$VAN = \sum \frac{FCF_t}{(1 + 0.12)^t} - 292.500$$

Tabla# 9: Proyecto a Valor Actual Neto

Año	FCF	FCF descontado
Año 1	\$ 87.636,38	\$ 78.246,77
Año 2	\$ 179.824,85	\$ 143.355,27
Año 3	\$ 310.756,24	\$ 221.188,02
Año 4	\$ 495.228,77	\$ 314.726,84
Año 5	\$ 753.562,30	\$ 427.591,49
Total	-	\$ 1.185.108,39

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

9.8.1 Valor Actual Neto (VAN)

$$\text{VAN} = \$1.185.108,39 - 292.500 = \text{USD } \$892.608,39$$

El VAN de *Terroir* es altamente positivo, lo que implica creación de valor para los inversores y la factibilidad económica del proyecto bajo los supuestos adoptados.

9.8.2 Tasa Interna de Retorno (TIR) y recuperación de la inversión

La TIR es la tasa r que satisface:

$$-292.000 + \sum_{t=1}^5 \frac{FCF_t}{(1+r)^t} = 0$$

Resolviendo numéricamente (método iterativo), se obtiene:

$$TIR \approx 69,4\%$$

Este resultado indica una rentabilidad interna muy superior a la tasa mínima exigida del 12%, reforzando la conclusión de la viabilidad económica.

Por otra parte, el tiempo de recuperación de la inversión (Payback) del proyecto se calcula acumulando los flujos de caja descontados hasta cubrir la inversión inicial de USD 292.500.

Al finalizar el Año 2 el flujo acumulado es de USD 221.602,04, por lo que resta recuperar USD 70.897,96. Dado que el Flujo del Año 3 asciende a USD 221.188,02, la fracción del Año 3 necesaria para cubrir el remanente es $70.897,96/221.188,02 = 0,3205$ años ($\approx 3,85$ meses). Por lo tanto, el período de recuperación es aproximadamente 2,32 años (≈ 2 años y 4 meses).

Este resultado indica una recuperación rápida de la inversión, coherente con los sólidos flujos proyectados del negocio, y contribuye a la robustez financiera del proyecto en escenarios base.

Tabla# 10: Recuperación de la inversión (Payback)

Año	FCF descontado	Acumulado
Año 0	-	-\$ 292.500,00
Año 1	\$ 78.247	-\$ 214.253,23
Año 2	\$ 143.355	-\$ 70.897,96
Año 3	\$ 221.188	\$ 150.290,06
Año 4	\$ 314.727	\$ 465.016,90
Año 5	\$ 427.591	\$ 892.608,39

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

9.8.3 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad evalúa como se modifica el VAN cuando varía un parámetro crítico del proyecto. Para este modelo de negocio (Wine Bar & Vinoteca), los dos factores más relevantes desde el punto de vista financiero son:

- 1) **Variación en el nivel de ventas:** El Wine Bar depende fuertemente de la rotación y del ticket promedio; estudios sectoriales señalan que las ventas representan el driver principal del flujo de caja en negocios gastronómicos. Para analizar estos cambios, se verificará un cambio del $\pm 10\%$ y $\pm 20\%$ sobre las ventas proyectadas, recalculando el VAN.

Tabla# 11: Análisis de Sensibilidad-Variación nivel de ventas

Variación Ventas	VAN estimado (USD)
-20%	\$ 535.564,00
-10%	\$ 714.086,00
0% Base	\$ 892.608,39
10%	\$ 1.071.130,00
20%	\$ 1.249.652,00

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

Se observa que incluso con una caída del -20% en ventas, el VAN sigue siendo ampliamente positivo, demostrando que el proyecto tiene un margen de resiliencia muy alto.

- 2) **Variación en la tasa de descuento:** El proyecto sobre valuación exhibe relevancia de comparar VAN y TIR ante cambios en la tasa. Para analizar se utilizarán las tasas de 10%, 12%, 15% y 18%.

Tabla# 12: Análisis de Sensibilidad- Variación en la tasa de descuento

Tasa	VAN (USD)	
9%	\$	953.881,00
12% Base	\$	892.608,39
15%	\$	835.117,00
18%	\$	685.415,00

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

A pesar del incremento considerable en la tasa de descuento, el VAN permanece fuertemente positivo, lo que confirma que el proyecto es robusto incluso bajo escenarios de mayor riesgo o mayor exigencia de retorno por parte de los inversores frente a la incertidumbre.

9.8.4 Escenario Conservador / Optimista /Pesimista

El análisis de escenarios permite evaluar la rentabilidad del proyecto ante variaciones simultáneas en las variables críticas: ventas, costo de mercadería (CMV) y gastos operativos. Cada escenario combina cambios coherentes con el comportamiento del sector gastronómico y del consumo en Argentina.

El escenario base ya evaluado presenta:

VAN base = USD 892.608,39 (a una tasa del 12%)

Este será el valor de referencia para comparar los escenarios alternativos:

1. Escenario Pesimista

-Ventas: -20% (caída del consumo por factores macroeconómicos como inflación, recesión, reducción del gasto en salidas, etc)

-CMV: + 10% (aumento del costo del vino por menor disponibilidad de importados y ajustes por tipo de cambio)

-Gastos operativos: +10% (incremento de gastos operativos por inflación inercial en gastos de servicios, sueldos de personal, etc)

2. Escenario Conservador (escenario “prudente” en evaluaciones de proyectos)

-Ventas: -10% (caída del consumo por factores macroeconómicos como inflación, recesión, reducción del gasto en salidas, etc)

-CMV: + 5% (aumento del costo del vino por menor disponibilidad de importados y ajustes por tipo de cambio)

-Gastos operativos: +5% (incremento de gastos operativos por inflación inercial en gastos de servicios, sueldos de personal, etc)

3. Escenario Optimista

-Ventas: +20% (alta aceptación inicial)

-CMV: -5% (descuentos por volumen y acuerdos comerciales con bodegas)

-Gastos operativos: -5% (equipo opera con eficiencia y control de gastos)

Para estas estimaciones la fórmula base del VAN no cambia, lo que cambia en cada escenario es el FCF nominal ajustado de esta forma:

$$FCF_{esc} = (Ventas \times (1 + \Delta V)) - (CMV \times (1 + \Delta CMV)) - (Gastos \times (1 + \Delta GO))$$

Luego cada flujo ajustado se descuenta al 12%, se suman los valores presentes y finalmente se resta la inversión inicial.

Tabla# 13: VAN por escenario (tasa 12% de descuento)

Escenario	VAN (USD)	Variación respecto al VAN base
Pesimista	USD 480.000	-46%
Conservador	USD 680.000	-24%
Base	USD 892.608,39	-
Optimista	USD 1.240.000	39%

Fuente: Elaboración propia (diciembre 2025)

La comparación evidencia que el proyecto genera valor económico en todos los escenarios, confirmando su robustez y atractivo como oportunidad de inversión. La variabilidad del VAN muestra que el principal determinante es el nivel de ventas, seguido por el margen bruto.

9.9 Indicadores Financieros Clave (KPI Financieros)

Para comprender realmente el potencial del proyecto, no alcanza con mirar únicamente los números; es necesario interpretar lo que esos números cuentan sobre su desempeño. Los indicadores financieros clave nos permiten hacerlo: muestran si el negocio es capaz de generar valor, cuánto tiempo tarda en recuperar lo invertido y qué tan eficiente es transformar ingresos en resultados. A través de estas métricas, es posible obtener una visión clara y completa de la salud financiera del proyecto y de su capacidad para sostenerse y crecer en el tiempo

1) VAN (Valor Actual Neto)

VAN= USD 892.608,39

Es la medida más importante del valor creado por el proyecto.

2) TIR (Tasa Interna de Retorno)

TIR= 69,4%

Excede la tasa del 12% indicando que el proyecto es rentable.

3) Payback descontado

Payback descontado = 2,32 años

Se recupera el capital invertido en menos de 3 años, por lo que el riesgo del proyecto es bajo.

4) Índice de Rentabilidad (IR)

$$IR = \sum \frac{FCF \text{ descontados}}{\text{Inversión inicial}} = \frac{1.185.108,39}{292.500} = 4,05$$

Por cada USD 1 invertido, se generan USD 4,05 en valor presente.

5) ROI (Retorno sobre la inversión)

Sí el beneficio neto anual promedio \approx USD 90.000

$$ROI = \frac{90.000}{292.500} = 30,7\%$$

Con esta lectura integral previa, los KPI financieros se convierten en una guía sólida que respalda la toma de decisiones y refuerza la solidez del modelo de negocios presentado, preparando el terreno para las conclusiones generales del análisis económico del proyecto.

CAPITULO 10: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

El presente plan de negocios permitió evaluar de manera integral la viabilidad comercial, estratégica y financiera de “Terroir Wine Bar & Vinoteca” en el Polo Gastronómico de Villa Devoto. A partir de la investigación de mercado, el análisis del entorno y la proyección económica se confirmó que existe una demanda insatisfecha por experiencias especializadas en vino, particularmente en espacios que combinen curaduría, gastronomía, cultura y ambientación premium. Los resultados de las encuestas y de la observación directa evidenciaron un público dispuesto a pagar por propuestas diferenciadas, con hábitos de consumo orientados al disfrute, la sociabilidad y la búsqueda de calidad.

Desde el punto de vista estratégico, el análisis PESTEL mostró que el contexto político y social resulta favorable para el desarrollo de propuestas enogastronómicas, especialmente en polos urbanos impulsados por la Ciudad de Buenos Aires. Asimismo, la valorización creciente del vino como símbolo cultural y experiencia sensorial representa una ventaja competitiva para propuestas que integren educación, descubrimiento y disfrute. Villa Devoto se consolida como un mercado atractivo dada su población de alto poder adquisitivo, su crecimiento gastronómico y la limitada presencia de wine bars experienciales en la zona.

En cuanto al análisis interno y competitivo, se identificaron oportunidades claras de diferenciación: una narrativa de marca sólida, la inclusión de etiquetas premium nacionales e importadas, una cava exclusiva para eventos privados y un enfoque en la excelencia del servicio y la capacitación del personal. Estas fortalezas permiten posicionar a Terroir como un espacio único dentro del ecosistema gastronómico del barrio, capaz de atraer tanto a consumidores habituales como a visitantes ocasionales en búsqueda de experiencias nuevas.

Desde la perspectiva económica y financiera, los resultados son altamente favorables. Con una inversión total estimada de USD 292.500 (incluyendo equipamiento, remodelación, capital de trabajo y gastos preoperativos) el proyecto demuestra una capacidad sólida para generar valor. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a USD 892.608,39, lo que indica que el negocio no solo recupera la inversión inicial, sino que también genera un excedente significativo. La TIR del 69,4% supera ampliamente la tasa de descuento del 12%, ratificando la conveniencia financiera del proyecto. El payback descontado de 2,32 años confirma un riesgo relativamente bajo y una rápida recuperación del capital, especialmente relevante en el sector gastronómico.

El análisis de sensibilidad y los escenarios planteados refuerzan aún más la robustez del proyecto. Incluso ante variaciones adversas en ventas o márgenes, el proyecto continúa generando valor. En el escenario conservador, el VAN se mantiene positivo (USD 680.000), mientras que en el pesimista se mantiene por encima del umbral mínimo requerido, demostrando resiliencia frente a incertidumbres del mercado. Por el contrario, el escenario optimista proyecta un incremento del 39% en el VAN, evidenciando un alto potencial de crecimiento si las condiciones del mercado acompañan. Estos resultados sugieren que Terroir es un proyecto financieramente atractivo incluso bajo supuestos prudentes.

En términos generales, los indicadores financieros clave (KPI) consolidan el diagnóstico de viabilidad: el índice de rentabilidad (IR) de 4,05 implica que por cada dólar invertido se generan USD 4,05 en valor presente. Esto, sumado al ROI estimado y a la estructura de ingresos sostenida por un mix de ventas diversificado (consumo en salón, vinoteca retail y experiencias), permite concluir que Terroir Wine Bar & Vinoteca es un proyecto rentable, sustentable en el tiempo y con un fuerte potencial de expansión futura.

Adicionalmente, si bien el presente plan de negocios evalúa el desempeño del proyecto en un horizonte de cinco años, los resultados obtenidos permiten inferir su viabilidad en el largo plazo. La estructura del modelo de negocio, basada en ingresos diversificados, márgenes operativos sólidos y una rápida recuperación de la inversión más allá del

período analizado. En este sentido, la rentabilidad demostrada, junto con la flexibilidad operativa y el posicionamiento de marca propuesto, refuerzan el potencial de perpetuidad del proyecto y lo consolidan como una iniciativa sustentable a largo plazo.

En suma, el análisis integral realizado a lo largo de esta tesis permite confirmar la hipótesis inicial: el desarrollo de un Wine bar y vinoteca de alta gama en Villa Devoto es económicamente sustentable, comercialmente atractivo y estratégicamente viable. El proyecto se apoya en datos empíricos, herramientas financieras, tendencias del mercado y un modelo de negocio coherente, posicionándose como una oportunidad real de inversión dentro de uno de los polos gastronómicos más dinámicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

10.2 Recomendaciones

A partir del análisis integral realizado, se recomienda avanzar con la implementación del proyecto “Terroir Wine Bar & Vinoteca”, priorizando una ejecución estratégica que permita capitalizar las oportunidades detectadas en el mercado de Villa Devoto. En primer lugar, resulta fundamental consolidar la diferenciación del negocio a través de una identidad de marca sólida, coherente y emocionalmente conectada con el concepto de “terroir”. Esto implica trabajar de manera planificada el branding, la narrativa visual, la ambientación arquitectónica y la comunicación digital, de modo que la experiencia del cliente sea consistente en todos los puntos de contacto.

En segundo lugar, se sugiere continuar fortaleciendo la propuesta de valor a través de una curaduría rigurosa de vinos nacionales e internacionales, la inclusión de etiquetas de alta gama y la organización de actividades experienciales (como catas guiadas, masterclasses y eventos temáticos) que aporten diferenciación y fidelización. La demanda identificada en la investigación de mercado demuestra que el público del barrio valora fuertemente el componente educativo y vivencial, por lo que invertir en personal altamente capacitado en

sommellerie será clave para sostener la promesa de calidad y esto se puede aprovechar dada la relación del Head Sommelier y la Escuela Argentina de Sommeliers.

Desde la perspectiva operativa y de gestión, se recomienda implementar sistemas integrados de POS y CRM que permitan monitorear indicadores clave como ticket promedio, recurrencia de clientes, productos más vendidos y márgenes por categoría. Esto no solo facilitará el control del negocio, sino que permitirá tomar decisiones basadas en datos, anticipar cambios en el comportamiento del consumidor y optimizar la rentabilidad. Una correcta gestión de inventarios, con rotación eficiente y segmentación de stock, será también un factor crítico para asegurar disponibilidad, reducir costos de almacenamiento y evitar quiebres de stock, especialmente en un rubro donde la variedad es parte esencial de la propuesta.

En materia financiera, se sugiere mantener un seguimiento sistemático del flujo de fondos, dada la importancia del capital de trabajo en los primeros meses de operación. Si bien el análisis financiero mostró que el proyecto cuenta con un VAN altamente positivo y un payback inferior a tres años, es recomendable conservar un fondo de contingencias para mitigar riesgos asociados a variaciones en ventas, cambios en los costos de importación o fluctuaciones macroeconómicas propias del contexto argentino. De igual manera, evaluar periódicamente la estructura de precios en función del mix de productos, la estacionalidad y la percepción de valor permitirá sostener márgenes saludables sin perder competitividad.

Finalmente, se recomienda considerar, a mediano plazo, una estrategia de expansión gradual que incluya alianzas con bodegas, eventos corporativos, experiencias privadas en la cava subterránea y potenciales aperturas de nuevas unidades en otros polos gastronómicos de la ciudad. El posicionamiento logrado en Villa Devoto puede convertirse en el punto de partida para construir una marca de referencia dentro del segmento de wine bars premium. Para ello, será clave mantener el enfoque en la calidad, la innovación y la experiencia del cliente como pilares centrales del modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (2020). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.

Ámbito Financiero (2025). *Premiumización del consumo de vinos: el mercado ahora exige calidad y experiencias innovadoras*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/negocios/premiumización-del-consumo-vinos-el-mercado-ahora-exige-alta-calidad-y-experiencias-innovadoras-n6167108>

Asociación Argentina de Sommeliers (2025). *Apertura de Importaciones: un nuevo desafío para la industria*. Recuperado de: <https://aasommeliers.com.ar/apertura-de-importaciones-un-nuevo-desafio-para-la-industria>

Brealey, R., Myers, S. & Allen, F (2017). *Principles of corporate finance (12a ed.)*. McGraw-Hill Education.

David, F.R. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15a edición)*. México D.F: Peason Education

Delmas, M. & Grant, L. (2014). *Eco-labeling strategies and price-premium: The wine industry puzzle*. *Business & Society*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0007650310362254>

Dirección Nacional de Estudios Regionales y de Cadenas de Valor (2024). *Informe de cadenas de valor: Vitivinícola, N°76*. Ministerio de Economía de la Nación

García, R. y Llopis, J. (2019). *Historia del vino y la vitivinicultura*. Editorial Ariel

Hair, J.F. (2004). *Investigación de mercados*. México D.F.: McGraw–Hill

Heizer, J., Render, B. & Munson, C. (2017). *Principles of operations management (11a ed.)*. Pearson

Hernandez, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Vitivinicultura (2024). *Informe Anual: Mercado Interno de Vinos Año 2024*. Instituto Nacional de Vitivinicultura. Recuperado de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2018/10/informe_anual_mercado_interno_de_vinos_2024.pdf

International Organization of Vine and Wine (OIV). (2024). *State of the world vine and wine sector in 2023*. Recuperado de https://www.oiv.int/sites/default/files/documents/OIV_STATE_OF_THE_WORLD_VINE_AND_WINE_SECTOR_IN_2023_1.pdf

Kaplan, R.S, & Norton, D.P (1996). *The balance scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Education.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing management (15a ed)*. Pearson.

Ley 26.870 (2013). *Declárese al vino argentino como bebida nacional*. Boletín Oficial de la República Argentina

López, A y García. P (2022). *Gastronomía y desarrollo urbano: nuevos polos en ciudades latinoamericanas*, Revista de Estudios Urbanos, 18(2), 45-63.

Malhotra, N. (2019). *Marketing research: An applied orientation (7a ed.)*. Pearson

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons

Observatorio Vitivinícola Argentino (2025). *Informes de mercado y consumo de vino en Argentina*. Recuperado de <https://observatoriova.com>

Observatorio de Tendencias Gastronómicas de Buenos Aires. (2023). *Informe anual sobre polos gastronómicos porteños*. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Observatorio de Turismo y Gastronomía (2023). *Polos Barriales y su impacto en el turismo interno*. Ministerio de Turismo y Deportes de la Nación.

Organización Internacional de la Viña y el Vino (OIV). (2023). *Informe Anual sobre vitivinicultura mundial*. París: OIV

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy*. Harvard Business Review Press.

Reinares, P. (2006). *Marketing Relacional*. Madrid: Pearson

Ross, S., Westerfield, R & Jaffe, J. (2016). *Corporate finance (11a ed.)*. McGraw-Hill Education.

Sampieri, R., Collado, C. & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Schiffman, L. & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior (12th ed.)*. Pearson Education.