



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso.

Proyecto de Inversión de Emprendimiento Gastronómico en Finca La Emilia.

Apellido y Nombre: Anghilante Camila

DNI: 41932808

Legajo: TUR00721

Carrera: Licenciatura en Gestión Turística

## Índice

<b>Resumen</b>	<b>2</b>
<b>Introducción</b>	<b>3</b>
Marco de Referencia Institucional	3
Resumen de Antecedentes	4
Justificación del Caso	7
<b>Análisis de Situación</b>	<b>7</b>
Descripción de la Situación Problemática	7
Análisis del contexto (PESTEL)	9
Diagnóstico organizacional (FODA)	12
<b>Marco Teórico</b>	<b>14</b>
Producto Turístico	14
Turismo Gastronómico	15
Enoturismo/ Turismo del Vino	16
<b>Diagnóstico y Discusión</b>	<b>17</b>
<b>Proyecto de Inversión de Emprendimiento Gastronómico en Finca La Emilia</b>	<b>19</b>
Alcance	19
Objetivos	19
Estructura y Diagrama de Gant	20
Presupuesto	23
Indicadores	26
Propuesta de Valor	28
<b>Conclusión</b>	<b>30</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1 FODA	12
Tabla 2 Diagrama de Gant	20
Tabla 3 Presupuesto de Inversión (construcción)	23
Tabla 4 Presupuestp de Inversión (equipamiento)	23
Tabla 5 Presupuesto de Activos de Trabajo (fijo)	25
Tabla 6 Presupuesto Activos de Trabajo (solo para el proyecto)	25
Tabla 7 Presupuesto Total	25

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de Organigrama Sugerido	23
Figura 2	27
Figura 3	28
Figura 4	29

Figura 5	29
Figura 6	30

## **Resumen**

Finca La Emilia es una empresa familiar dedicada a la producción, a pequeña escala, de vinos de calidad, la misma no se encuentra desarrollada turísticamente y este aspecto es de interés para los dueños, ya que lo plantean como un producto transversal pendiente. La finca cuenta con instalaciones preparadas para recibir visitas y realizar degustaciones. En vista de éste contexto, se propone un proyecto de inversión para el desarrollo de una nueva unidad de negocios de un local gastronómico. La elección de la gastronomía radica en los resultados de análisis realizados, los cuales concluyeron en que la misma es el rubro que mejor se complementa con la industria vitivinícola. La integración de dichos rubros le permitirá a la finca atraer a turistas y poder brindarles una experiencia más completa. Para la elaboración de esta propuesta se realizó un análisis diagnóstico sobre los rubros y su complementación, se analizaron los aspectos más relevantes de la empresa y se desarrolló un presupuesto acorde a la propuesta.

## **Introducción**

### *Marco de Referencia Institucional*

Finca La Emilia se encuentra ubicada en la zona rural de Colonia Caroya, provincia de Córdoba. Es una empresa familiar de tipo PYME fundada a mediados de los noventa. Trabaja con duraznos y uvas tradicionales de la zona, tiene como núcleo productivo la producción a pequeña escala de vinos de alta calidad.

La finca se caracteriza por continuar con la tradición friulana, adaptándose a los nuevos tiempos. El establecimiento se reestructuró e incorporó cepas finas traídas de Italia, lo que significó un importante cambio en la impronta de la empresa, y que con la ayuda de profesionales en el sector logró una producción artesanal de calidad. Un hito significativo sucedió en los años 2008-2009 cuando la empresa logró obtener premios en concursos nacionales gracias a la calidad de su vino. Esto le permitió comercializar sus productos a restaurantes y hoteles de alta gama, los cuales constituyen su mercado actual.

El establecimiento está acondicionado para recibir visitas y realizar degustaciones de vinos exclusivos. Un producto transversal que le gustaría desarrollar a la finca es ingresar en el negocio turístico del vino. En vista de esta necesidad se detectó una oportunidad de negocio que le permitirá complementar la actividad vitivinícola y el agroturismo con la gastronomía. Hoy existe, en el mercado turístico, una tendencia de mayor interés por productos agroecológicos y por la gastronomía. La misma se presenta, en este caso, como un rubro potencial no aprovechado y que tendría como efecto la oportunidad de explotar un nicho de mercado creciente y dinámico, además de formar parte complementaria de la experiencia.

La oportunidad de negocio identificada consiste en una propuesta de inversión de un emprendimiento gastronómico para agregar valor y lograr un producto diferenciado. De

esta manera la finca podrá potenciar, en un futuro próximo, su producción y adicionar un nuevo rubro a su actividad. Se trata de una oportunidad latente que tiene un perfecto madrinaje con el rubro. Asimismo, permitirá facilitar la comercialización conjunta de toda la zona y garantizar el nivel de satisfacción de la demanda, impulsando la diversificación de la base económica de la empresa.

### *Resumen de Antecedentes*

Millán Vázquez de la Torre, Morales-Fernández y Castro-Freire (2012) en su artículo titulado “Turismo del Vino: Una Aproximación a las Buenas Prácticas” tuvieron como objetivo de investigación el enoturismo como generador de desarrollo local en Europa. Realizaron un acercamiento comparativo internacional de la actividad. Utilizaron el Benchmarking como instrumento de análisis y definición de las buenas prácticas asociadas a la actividad.

Dentro de su análisis, plantearon 3 ejes fundamentales para conceptualizar el turismo enológico: (a) una estrategia de los destinos para desarrollar atractivos vinculados a la industria del vino; (b) un arquetipo de comportamiento en el consumidor; y (c) la oportunidad que poseen las bodegas para ser formadas en las capacidades comerciales que debieron desarrollar ante los consumidores actuales y nuevos (Díaz, 2008, en Millán Vázquez de la Torre, Morales-Fernández y Castro-Freire, 2012). Esto se relaciona con el caso porque suministra los ejes para definir al turismo del vino, los cuales sirven para saber qué aspectos tener en cuenta a la hora de abordar su desarrollo y detectar con qué atractivos o industrias complementarlo.

Fernández Portela (2018) realizó una investigación titulada “La diversificación económica en una comarca vitivinícola tradicional: Las bases que sustentan el enoturismo en la Denominación de Origen Cigales (Valladolid)”. Este artículo tuvo por objetivo

encontrar un entramado económico y cultural en Cigales que permitió el desarrollo del enoturismo. Para ello describieron tres elementos que conformaron los pilares básicos para el desarrollo del mismo. Estos pilares fueron: viñedos, bodegas y patrimonio, complementados por infraestructura y equipamientos. Estos elementos complementarios contribuyeron a la diversificación económica de espacios tradicionalmente agrarios y a la articulación y generación de riquezas en el territorio. Esto se relaciona con el caso porque presenta los pilares básicos para el desarrollo del enoturismo, lo que es de interés para desarrollar servicios complementarios.

Morales Loya y Fusté-Forné (2021) realizaron una investigación titulada “Turismo gastronómico sostenible para la preservación del patrimonio culinario: las rutas del vino en Girona (Catalunya, España) y Querétaro (México)”. Dicho artículo tuvo por objetivo el análisis y la comparación del rol del turismo gastronómico sostenible para la preservación del patrimonio culinario en las rutas del vino de Girona y Querétaro. Mediante una investigación cualitativa comparativa de ambas regiones, que disponían en común de un producto de turismo gastronómico enfocado al patrimonio del vino, realizaron entrevistas en las que abordaron cuatro temas. El tema que se relaciona con el caso es “Acciones de desarrollo y promoción del turismo gastronómico en el sector vitivinícola”. Este tema mostró la relación y complementación entre el turismo gastronómico y enológico, y los diferentes aspectos del sistema turístico que participaron para su desarrollo y promoción. Como resultado del análisis se observó la relación del turismo gastronómico y el sector vitivinícola en actividades directas, como las visitas a las fincas y colaboraciones con asociaciones pertinentes al sector. La aportación del turismo gastronómico hacia el desarrollo sostenible de la región se representó en la cadena de valor del turismo gastronómico orientado al desarrollo social, económico y medioambiental del sector vitivinícola.

Dulcich (2016) realizó una investigación titulada “Reestructuración productiva en un contexto de apertura y desregulación: La industria vitivinícola argentina ante los desafíos de la reducción de escala”. Éste tuvo por objetivo el análisis de la experiencia de reestructuración productiva del sector vitivinícola argentino, el cual se desarrolló en un contexto de reducción de escalas productivas. Posteriormente, tendencias internacionales del sector incidieron en la actividad vitivinícola argentina. Esto junto a las leyes de regulación, lograron transformarlo en un sector productor de bienes diferenciados, con mayor valor agregado y así alcanzó una fuerte inserción en la exportación a diversos destinos. El artículo se relaciona con el caso porque suministra las leyes de regulación para la producción y comercialización del sector vitivinícola, que se deberán tener en cuenta a la hora de anexar un sector complementario a la actividad.

Abraham, Alturria, Fonzar, Ceresa y Arnés (2014) escribieron un artículo titulado “Propuesta de indicadores de sustentabilidad para la producción de vid en Mendoza, Argentina”. Tuvo como objetivo la elaboración de indicadores para reflejar las dimensiones de sustentabilidad de la producción de vid en Mendoza. Para obtener el resultado de viabilidad de dichos indicadores analizaron y evaluaron los mismos mediante encuestas y metodología de caso múltiple. Para la elaboración de los indicadores plantearon requisitos de sustentabilidad que deben cumplir los establecimientos para que su sistema productivo sea reconocido como tal. Los requisitos fueron: ser suficientemente productivo; ser económicamente viable; ser ecológicamente adecuado (que conserve la base de recursos naturales y que preserve la integridad del ambiente en el ámbito local, regional y global); ser cultural y socialmente aceptable; técnicamente posible. Esto se relaciona con el caso porque suministra los requisitos para una gestión sustentable en establecimientos vitivinícolas, lo que permitirá desarrollar la actividad complementaria basándose en dichos requisitos.

## *Justificación del Caso*

Llevar a cabo este caso es importante porque incorporar una nueva unidad de negocios para diversificar la oferta puede mejorar la promoción del producto base y ampliar la demanda del mercado. Le permitirá a la empresa insertarse en el negocio del turismo del vino, además de promover su producto central, el vino, obtener una mayor demanda y diversificar las fuentes de ingreso.

La necesidad de aprovechar esta oportunidad de mejora recae en poder promocionar a la finca como destino enológico. La gastronomía, hoy en día tiene una relevancia fundamental para la afluencia turística, está adquiriendo cada vez mayor importancia a nivel mundial. La alimentación siempre formó parte de los viajes por simple necesidad, hasta que se determinó su incorporación como producto para el turismo cultural. El uso que hace el turismo de la gastronomía implica que la misma adquiera cada vez más valor para promocionar un destino.

Otro factor para aprovechar es la ubicación de la finca, ya que la misma se encuentra en la región de Sierras Chicas, una región turística con mucho potencial para explotar. Esta región se caracteriza por su entorno natural con abundante vegetación, sierras y ríos, además de las Estancias Jesuíticas declaradas Patrimonio de la Humanidad.

Como beneficio consecuente, logrará diversificar sus fuentes de ingresos, esto será favorable para la empresa ya que le permitirá evitar depender solo de la vitivinicultura, ampliar el negocio, incorporar nuevos clientes y explorar nuevas oportunidades.

## **Análisis de Situación**

### *Descripción de la Situación Problemática*



Finca La Emilia no se encuentra desarrollada turísticamente, aunque es un producto transversal de la misma que aún no está implementado. Un segmento de mercado manifiesta el interés de conocer cómo se lleva a cabo la elaboración de vinos y aprender sobre el tema en general. La empresa realizó acondicionamientos en el establecimiento para recibir visitas y realizar degustaciones, pero no está inserta en el mercado turístico.

El no estar presente en la industria turística implica menor grado de promoción de su establecimiento, lo que también lleva a una menor divulgación de su producto base. Hoy en día la tendencia de ingresar en el negocio del turismo del vino para establecimientos como La Emilia es muy alta. Esto se debe a la creciente demanda de destinos de este sector. Hoy el turismo enológico está de moda, especialmente para los amantes del vino y para el sector de negocios. El vino simboliza, especialmente para el turista de negocios, seriedad, status, elegancia, finesa. También está la tendencia de las escapadas de fines de semana, para las cuales estos destinos son perfectos.

Existen oportunidades de negocios para complementar la actividad de la finca y poder ingresar en el negocio del turismo enológico. Si la empresa ignora dichas oportunidades tendrá pocas posibilidades de ingresar al negocio turístico del vino, no podrá diversificar su mercado ni sus ingresos y disminuirán las posibilidades de obtener un mayor reconocimiento. La finca perderá la oportunidad de ser promotora del turismo regional, ya que desaprovechará el hecho de estar ubicada en una zona donde se establecen otras industrias relacionadas al sector con las que podría complementarse y así lograr la permanencia del turista en la localidad.

Con las oportunidades de negocio la finca podrá complementar su actividad con otra de perfecta compatibilidad. Se trata de una oportunidad potencial, que si bien la empresa puede continuar sin ella, si la implementa obtendrá grandes beneficios. La situación actual de la finca es favorable, pero al introducirse al mercado con una nueva unidad de negocios

será aún más favorable para la familia dueña de la misma. También traerá aparejado un aumento de la responsabilidad con el medio ambiente, ya que la oportunidad de negocios, de ser llevada a cabo, funcionará bajo una gestión sustentable.

### *Análisis del contexto (PESTEL)*

#### Factores políticos:

- Iniciativa del Ministerio de Turismo de la Nación con el programa Pre Viaje. Esto incide positivamente en el sector porque es un mecanismo para incentivar el turismo interno.
- Falta de políticas económicas vinculadas a la producción. Afecta negativamente el contexto porque genera incertidumbre y retrae la inversión.

#### Factores económicos:

- Inflación. Impacta negativamente en el poder adquisitivo de las personas. Esto afecta la demanda del producto, porque el turismo no es un bien de primera necesidad, por ende genera una retracción en la venta de los productos turísticos. La demanda, al aumentar los precios, deja de visitar ciertos destinos. En situaciones se retrae la demanda y en otros casos cambia el perfil de la demanda de los destinos, es decir, turistas que acostumbraban a visitar destinos costosos buscan opciones más económicas. Desde el lado de la oferta implica que tengan que bajar las tarifas, bajar los costos para adecuarse a las posibilidades del mercado y eso implica, a veces, el recorte de servicios.
- Devaluación. Este factor es negativo porque retrae la demanda y menos personas tienen recursos para hacer turismo, todo aumenta y es muy costoso viajar, y más aún al exterior, entonces las personas se quedan en el país. De una manera indirecta incentiva el turismo interno, lo que es positivo ya que las personas que

se quedan en el país vacacionan en él, además de promover el turismo internacional receptivo, y esto genera ingreso de divisas al país.

Factores socioculturales:

- Tendencia a realizar escapadas de fin de semana. Es una tendencia a nivel internacional. En Argentina se fomenta con un calendario de feriados, feriados puentes y fines de semanas largos. Generalmente la demanda busca el tipo de destinos que plantea el caso, por lo que sería un factor favorable. También es de destacar la proximidad de la finca con la ciudad de Córdoba, lo que la convierte en un perfecto destino para estas escapadas.
- Interés por productos autóctonos y tradicionales de parte de la demanda. Actualmente los consumidores demuestran mayor respeto por las producciones artesanales. La gente tiende a realizar consumos conscientes, priorizando la compra directa al productor. Es un factor favorable por que la finca es la única en la región que lleva a cabo sus actividades con modelos tradicionales de trabajo, además de producir un producto autóctono.

Factores tecnológicos:

- Uso de plataformas virtuales. Esto permite lograr un alcance más amplio y así llegar a las personas. Aparecer en las opciones de búsqueda de los medios digitales de los turistas aumenta la probabilidad de que el mismo elija a la empresa como destino de su viaje.
- Uso de sistemas informáticos. Los sistemas informáticos avanzan cada vez más y generan grandes impactos en distintos ámbitos, ya sea económico, social, entre otros. Este es un factor positivo para las empresas porque genera mayor productividad, simplifica y automatiza procesos logrando la disminución de

errores. También influye en la mejora de la comunicación tanto interna como externa de las mismas.

#### Factores ecológicos:

- Sustentabilidad y conciencia ambiental. Los turistas hoy en día prestan mayor preferencia en las empresas o destinos que llevan a cabo una gestión sustentable. Además de ello, trabajar con prácticas sustentables y conciencia ambiental promueve un mayor respeto por el medio ambiente de parte de los consumidores.
- Energía renovable. En los últimos años se detectó un crecimiento en la adquisición de energías renovables, por partes de distintas empresas de distintos sectores. El turismo y los rubros que lo complementan no son una excepción. Hoteles, restaurantes, fincas, entre otros, invierten en energía renovable, esto se debe a que además de general una relación amigable con el medio ambiente, se benefician económicamente. La adquisición de estas energías es costosa, pero posteriormente presentan costos reducidos, lo que compensa la inversión y a la larga genera beneficios a la empresa.

#### Factores legales:

- Informalidad del mercado laboral. Actividades estacionales, como el caso de la vitivinicultura y del turismo, tienden a no formalizar contratos de trabajo por su corto periodo de labor.
- Presión fiscal. Afecta negativamente la contratación de recursos humanos, por lo que las empresas evitan los contratos formales. Afecta al trabajador, porque carece de seguridad social. También afecta a la empresa, la cual va a tener una mayor rotación de recursos humanos, esto genera un gasto extra porque tienen que instruir y capacitar al nuevo personal, además de indemnizar al personal saliente,

un riesgo mayor si el empleado se accidenta, entre otros. Si la presión fiscal sería menor, habría mayor gente trabajando con contratos formales, mayor seguridad social y mayor seguridad para las empresas.

### *Diagnóstico organizacional (FODA)*

Tabla 1 FODA

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción de vinos de alta calidad.</li> <li>- Ubicada en una de las zonas vitivinícolas más antigua de la Argentina.</li> <li>- Sus vinos obtuvieron premiaciones a nivel nacional.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de inversión en investigación de mercado.</li> <li>- No cuenta con un sitio web.</li> <li>- No cuenta con empleados.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado turístico.</li> <li>- Tendencia de consumo por productos autóctonos.</li> <li>- Sector gastronómico, como complementación de la actividad.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución del poder adquisitivo de la demanda.</li> <li>- Factor climático.</li> <li>- El vino es una de las actividades más reguladas.</li> </ul>

### Definición del análisis FODA

Comenzando por las fortalezas, se detectó el factor de producción de vinos de alta calidad. Esto permite lograr un mayor interés de parte de los consumidores. Otra fortaleza detectada es su ubicación. Se establece en una de las zonas vitivinícolas más antigua de toda la Argentina. Este factor trae aparejado también su modelo de producción, que es un modelo tradicional ligado a los vinos frambua. Es una de las pocas bodegas que continúa con este tradicional sistema de producción. La premiación de sus vinos es quizás una de las fortalezas más importantes, ya que le permitió comercializar su producto a hoteles, restaurantes y vinotecas de alta gama.

Como debilidades se menciona la insuficiente inversión en investigación de mercado. Esto limita el crecimiento y la expansión de la empresa, y no permite detectar nuevas oportunidades de negocios o expansión de mercado. Otra debilidad es que la finca no cuenta con un sitio web. Hoy en día este factor es muy importante para llegar al público objetivo y lograr reconocimiento tanto a nivel regional, nacional e internacional. La finca no tiene empleados a su cargo, esto se observa como debilidad debido a que al contratar empleados por temporada puede que los obreros habituales no estén disponibles y la empresa necesita personas capacitadas en el oficio para las tareas puntuales de poda y limpieza del viñedo.

Siguiendo por las oportunidades, se percibe la inserción en el mercado turístico. Esto es una oportunidad de mercado que le permitirá a la finca tener más alcance a su público objetivo. Otra oportunidad que va de la mano con el desarrollo turístico es la actual tendencia por el consumo de productos autóctonos. Y la finca se destaca por ello. Incorporar la gastronomía como servicio complementario a la actividad también es una oportunidad para crecer en el mercado, atraer a nuevos consumidores e insertarse en el negocio turístico. ¿Por qué la gastronomía? Porque es un rubro que se complementa perfectamente con la actividad vitivinícola.

Las amenazas detectadas fueron la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Esto afecta directamente al sector, ya que no es un producto de primera necesidad, por lo que los consumidores reducirán su consumo. El factor climático, con una mayor frecuencia de eventos extremos como sequías, granizo, olas de calor, entre otros, amenaza la producción. Otra amenaza es que el vino forma parte de una de las actividades más reguladas. Esto se debe a que es uno de los pocos productos que salen con certificado de origen y que realmente se producen a partir de procesos naturales y artesanales.

## Marco Teórico

Este trabajo tiene como ejes temáticos los siguientes conceptos: Producto Turístico, Turismo Gastronómico y Enoturismo, que sustentan la propuesta de este trabajo. A continuación se esbozarán los mismos.

### *Producto Turístico*

El producto turístico hace referencia a un conjunto de elementos que responden a las exigencias de los turistas, a cambios en el mercado, incluyendo, entre estos elementos, los atractivos y los recursos humanos. Esto se da mediante inversiones financieras, trabajo técnico y humano (Ramírez, C. 2006 en Moreno y Coromoto, 2011).

Según Medilk y Middleton (2004) en Moreno y Coromoto (2011), desde el punto de vista del cliente, el producto turístico hace alusión a los servicios de alojamiento, transporte, gastronomía y recreación que recibe el turista durante su viaje.

Bullón (2003, en Moreno y Coromoto, 2011) define al producto turístico como algo complejo que está conformado por toda la oferta turística sumado a los servicios que brindan los elementos de la planta turística y otros bienes no turísticos.

Cárdenas (2004) en Moreno y Coromoto (2011), ofrece una concepción más amplia, donde expone que el producto turístico es todo lo que contribuye a satisfacer al turista, conformado por lo básico que son las facilidades y la accesibilidad y lo primordial que son los atractivos.

Otra definición de producto turístico engloba los bienes y servicios en conjunto, dispuestos en el mercado de manera individual o combinada, orientados a las preferencias y gustos del turista (Cárdenas, 2001 y Ramírez, 2006 en Moreno y Coromoto, 2011).

## *Turismo Gastronómico*

El turismo gastronómico hace referencia a la visita de establecimientos de producción de alimentos, festivales gastronómicos, restaurantes y lugares específicos de degustación de platos, y que dichas razones formen parte del motivo del viaje del turista (Hall y Sharples, 2003 en Cerezo, 2020).

Según Leal (2013) en Cerezo (2020), actualmente, el turismo gastronómico es una expresión posmoderna, una actividad experiencial generada por las industrias promotoras de esta actividad, quienes buscan otorgarle al turista una experiencia mediante los sentidos (vista, olfato y gusto), vivida a través de los alimentos. El turismo gastronómico expresa, a través de productos agroalimentarios, lo tradicional, lo auténtico, lo local.

Ellis, Park, Kim y Yeoman (2018, en Cerezo, 2020) definen el turismo gastronómico desde una perspectiva más amplia y hacen alusión a la cultura. Para ellos se debe a que los alimentos tienen su historia, su origen, su lugar e identidad, lo que los relaciona y hace característicos de un territorio. La importancia de la autenticidad de la comida radica en que forma parte del patrimonio cultural del destino. Este aspecto genera nuevas motivaciones hacia las subcategorías que se conforman a través de recursos gastronómicos específicos.



## *Enoturismo/ Turismo del Vino*

Una de las primeras definiciones de enoturismo fue:

El turismo del vino es un viaje relacionado con el atractivo de las bodegas y de la zona vinícola, una forma de nicho de mercado y de desarrollo del destino, y una oportunidad para las ventas directas y de marketing para la industria del vino. (Getz, 2000, en Pedraja Iglesias, y Marzo Navarro, 2014, p. 234)

El enoturismo forma parte de la historia cultural, social, ambiental y económica del espacio en donde se desarrolla (Brunori, y Rossi, 2001 en López-Guzmán, Rodríguez García, y Vieira Rodríguez, 2013).

Hall (2000) en López-Guzmán, Rodríguez García, y Vieira Rodríguez (2013), considera al turismo del vino como la experiencia de visitar viñedos, bodegas, festivales y demostraciones vinícolas, en donde la cata del vino o la experiencia es la principal razón del viaje.

Getz y Brown (2006, en López-Guzmán, Rodríguez García, y Vieira Rodríguez, 2013) conceptúan el enoturismo como un comportamiento del consumidor, un conjunto de acciones para fomentar un área geográfica y el mercado del vino en la zona, y una oportunidad de promoción para que las bodegas puedan ofrecer sus productos directamente al consumidor.

El enoturismo es una vía complementaria de creación de empleo y de generación de riquezas en las zonas rurales. Esto se debe a que el vino es un producto complementario para el desarrollo turístico ya que incrementa los flujos turísticos, crea una importante

imagen de calidad y sirve para desarrollar determinadas áreas geográficas (Szivas, 1999 en López-Guzmán, Rodríguez García, y Vieira Rodríguez, 2013).

Los conceptos antes desarrollados se conectan entre sí porque el producto turístico engloba los recursos, las actividades, facilidades y servicios dispuestos para satisfacer al turista. Dentro de los servicios de un producto turístico se encuentra la gastronomía, que también puede ser considerada como recurso turístico cuando ésta es el motivo del viaje. Desde la actividad genérica de la gastronomía se desprenden varias áreas, entre ellas el enoturismo, el cual, en conjunto con la gastronomía, generan una simbiosis perfecta a la hora de brindar un producto turístico al visitante.

### **Diagnóstico y Discusión**

De lo expuesto hasta el momento se observa que Finca la Emilia es una empresa familiar dedicada a la producción de vinos de alta calidad. La empresa es muy fuerte en su rubro por su proceso tradicional de producción. Así mismo sus actividades se limitan a la producción y comercialización del vino cuando ésta podría aprovechar oportunidades de negocios para crecer, insertarse en la industria turística, diversificar fuentes de ingreso, entre otros beneficios. Su competencia, fincas con características similares, crecen y se posicionan en el mercado logrando una gran ventaja sobre La Emilia. Existen numerosos estudios que demuestran que el enoturismo está en auge y es una tendencia en la actualidad, además de ser compatible con otros rubros dentro del ámbito turístico. La tendencia que se muestra hoy en día por destinos de éstas características para disminuir la estacionalidad y lograr afluencia turística todo el año es cada vez mayor, y la finca no lo está aprovechando.

Para insertarse en el negocio turístico del vino hay que tener en cuenta muchos factores externos como la política, que hoy en día es muy inestable al igual que la economía. Esto afecta directamente al turismo porque no es una necesidad básica y entonces el turista pospone los viajes o invierte su dinero en otras necesidades. La tecnología, que cada vez toma más relevancia en todos los aspectos, es muy importante en el sector turístico para la promoción y comercialización de destinos el uso de plataformas virtuales. Los factores ecológicos que actualmente son un factor decisivo para el turista al momento de elegir un destino, entre otros.

También hay que tener presentes los factores internos que afectan a la empresa para saber sobrellevarlos y que no sean un obstáculo a la hora de aprovechar alguna oportunidad de negocio. Las fortalezas antes mencionadas son favorables para el desarrollo de la actividad turística, las mismas aportan valor para la empresa, y son factores determinantes para llevar a cabo una oportunidad de mejora pertinente al desarrollo turístico. La propuesta de mejora no se relaciona directamente con las debilidades de la finca, de todos modos, la empresa tendrá que trabajar en sus debilidades para que en un futuro no se conviertan en un obstáculo en el progreso de sus acciones para lograr el objetivo de insertarse en el ámbito turístico. Si las oportunidades de mercado latentes no se aprovechan la empresa perderá la oportunidad de explorar nuevos mercados y de vincularse con otros sectores para lograr el desarrollo de las mismas.

## **Proyecto de Inversión de Emprendimiento Gastronómico en Finca La Emilia**

### *Alcance*

La propuesta de un proyecto de inversión, para implementar un emprendimiento gastronómico en Finca La Emilia, consiste en incorporar una nueva unidad de negocios a la finca para lograr el crecimiento y posicionamiento de la misma en el mercado. El formato de la propuesta será un proyecto de inversión el cual surge de la necesidad de la finca de introducirse en el ámbito turístico. En este proyecto se planteará la construcción de un restaurante con capacidad para 60 tenedores, el cual también se utilice para eventos privados. Será un restaurant de estilo temático, servirá comida tradicional de la zona y ofrecerá los vinos de la finca. Para la gestión de esta nueva unidad de negocios será necesario contratar personal capacitado para cumplir con los objetivos, se tendrá que crear un área administrativa apartado de la de la finca para diferenciar ingresos y gastos. El plazo estipulado para su realización es de 2 años y se prevé que sea desde enero del 2023 a enero del 2025.

### *Objetivos*

Objetivo general: Implementar un emprendimiento gastronómico como nueva unidad de negocios en Finca La Emilia a través de un proyecto de inversión.

Objetivos específicos:

- 1- Determinar el diseño del proyecto del emprendimiento gastronómico. Plan de acción: Diseño del proyecto.











		Lavavajillas Drean, 15 cubiertos eco Dish Inox.	2	\$95.999	\$191.998
		Bacha de cocina Johnson acero 52x32x18.	2	\$6.145	\$12.290
		Extractor purificador de cocina TST Atuel ac. Inox.	2	\$28.000	\$56.000
		Vajilla y utensilios de cocina.	Varios	\$450.000	\$450.000
Restaurante	160 mt2	Mesa de comedor + 4 sillas estilo rústico.	5	\$60.386	\$301.930
		Mesa de comedor + 6 sillas estilo rústico	6	\$92.500	\$555.000
		Mesa de comedor + 2 sillas estilo rústico	2	\$37.000	\$74.000
		Barra	1	\$32.999	\$32.999
		Cortinas Roller Doble Sunscreen y Black Out.	5	\$13.855	\$69.275
		Artículos de decoración y ambientación.	Varios	\$600.000	\$600.000
Área de mercaderías	35 mt2	Estanterías metálicas reforzadas.	6	\$5.990	\$35.940
		Freezer	1	\$115.000	\$115.000
Baños	15 mt2	Espejo de pared (grande).	2	\$9.796	\$19.592
		Combo baño discapacitados completo (1 lavatorio, 1 espejo basculante de caño con vidrio de 4mm de espesor, 1 inodoro alto integral, 1 grifería monocromada con flexibles, 2 barral fijos, 2 barral rebatible (uno con portarrollos)).	1	\$125.599	\$125.599
		Dispenser toalla en rollo de acero.	3	\$5.699	\$17.097
		Dispenser de jabón líquido de pared.	3	\$1.150	\$3.450
		Soporte para papel higiénico de acero.	5	\$1.290	\$6.450

		Cesto de basura baño, tacho a pedal, acero inoxidable, 3Lts.	7	\$2.706	\$18.942
Oficina administrativa	10 mt2	Escritorio	1	\$7.499	\$7.499
		PC de Oficina	1	\$55.600	\$55.600
		Cesto de oficina	1	\$819	\$819
		Silla de escritorio con ruedas	1	\$14.990	\$14.990
		Armario de archivos	1	\$14.990	\$14.990
		Impresora a color multifunción EPSON	1	\$36.999	\$36.999
Uniformes personal			7	\$7.250	\$50.750
Materias primas					\$200.000
Total Presupuesto de Inversión					\$3.736.034

Nota: el enunciado vajilla y utensilios de cocina abarca desde mantelería, vajillas, cubiertos, fuentes, ollas, etc.; el enunciado artículos de decoración es un precio estimado que contempla cuadros, plantas, barriles, etc.; El enunciado materias primas representa el costo mínimo de materias primas (verduras, carnes, condimentos, bebidas, etc.) necesarias para la puesta en marcha del negocio.

Tabla 5 Presupuesto de Activos de Trabajo (fijo)

Recursos Humanos				
Puesto	Básico	No remunerativo	Cantidad	Total mensual
Gerente administrativo	\$83.713	\$41.019	1	\$124.732
Chef	\$83.713	\$41.019	1	\$124.732
Ayudantes de cocina	\$55.519	\$27.204	2	\$82.723
Camareros	\$65.028	\$31.864	3	\$96.892
Personal de limpieza	\$48.851	\$23.937	1	\$72.788
Total Presupuesto de Activos de Trabajo Mensual				\$778.374
Total x 6 meses del proyecto				\$4.670.244

Nota: en el presupuesto se han contemplado seis meses por el horizonte temporal del proyecto pero estos activos de trabajo formarán parte del costo fijo de la empresa mientras ésta esté en marcha.

Tabla 6 Presupuesto Activos de Trabajo (consultores externos)

Consultores externos	Costo	Cantidad de meses	Total
Jefe de proyecto	\$127.241	24	\$3.053.784
Decoradora	\$100.000	Todo el trabajo	\$100.000
Mkt y promoción	\$18.500	24	\$444.000
Total			\$3.597.784

Nota: no se contemplan gastos de contador, red de wifi y útiles de oficina para la realización de las actividades porque están dentro del presupuesto habitual de la empresa. Los valores de los sueldos fueron extraídos de Estudio Vilaplana "Sueldo de

gastronómicos” (<https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos/>); el costo de honorarios del arquitecto está contemplado dentro de los mt2 de construcción del primer cuadro.

Tabla 7 Presupuesto Total

Total Presupuesto de Inversión opción 1	\$52.481.012
Total Presupuesto de Inversión opción 2	\$37.816.562

El presupuesto planteado presenta dos opciones de construcción, el primero es el costo de construcción establecido por el Colegio de Arquitectos y el segundo el costo de construcción de módulos transportables. El dueño deberá elegir la opción que le parezca más factible. En el segundo cuadro se representan todos los artículos necesarios para equipar cada área del restaurante y un costo mínimo de materias primas necesario para la puesta en marcha del negocio. En el tercer cuadro se encuentra la cantidad de recursos humanos necesarios para poner en marcha el emprendimiento. El cuarto cuadro muestra los consultores externos que trabajarán durante ciertos meses dentro del plazo establecido para terminar el proyecto. En éste cuarto cuadro se encuentra el jefe de proyecto quien estará al mando del mismo, desarrollará las tareas de gestión, organización y control, será el encargado de verificar que todo esté en orden y se cumplan los tiempos pactados. También, en este mismo cuadro se encuentra la contratación de marketing y promoción, quienes serán los encargados de realizar un estudio de mercado, de la promoción, también llevarán a cabo la creación de la página web y manejarán las redes sociales. El último cuadro muestra el total del presupuesto dividido en las opciones posibles de realización.

### *Indicadores*

Tenedores mensuales: con este indicador se pretende llevar la contabilidad de la cantidad de comensales por mes que asistan al restaurante. Se mide mediante un cuadro de Excel que completará el gerente administrativo diariamente y se hará un relevamiento mensual del mismo. Como parámetros objetivos se establecerá que los primeros seis

meses se obtengan entre un 35 y 45% de la ocupación del restaurante mensual, para los siguientes tres meses un 55% y entre 60 y 70% para su etapa de consolidación. Si bien es un producto que permanece activo durante todo el año, se verán en las fechas de temporada alta un aumento mayor para el cual se espera un óptimo de 85%.

Se presenta a continuación la evaluación del proyecto donde se encuentra el comportamiento de los ingresos y los gastos del restaurante durante un período de 5 años de horizonte de planeación, además del momento cero que es donde se encuentra el monto de inversión. Aquí también se encontrará el análisis de la viabilidad económica del proyecto donde se puede observar, teniendo en cuenta la inversión inicial, los costos y los ingresos estimados, que sería viable y que al cuarto año de operatividad del restaurante se habrá recuperado la inversión inicial. El crecimiento interanual se calculó por el 40% por ajuste a la inflación. Los montos presentados en el cuadro son aproximados y a modo de ejemplo.

Figura 2

Concepto	0	1	2	3	4	5
Inversión	-\$47.610.768,00					
Ingreso Restaurante		\$20.440.000,00	\$28.616.000,00	\$40.062.400,00	\$56.087.360,00	\$78.522.304,00
Sueldos		-\$9.340.488,00	-\$13.076.683,20	-\$18.307.356,48	-\$25.630.299,07	-\$35.882.418,70
Gastos varios		-\$315.349,00	-\$441.488,60	-\$618.084,04	-\$865.317,66	-\$1.211.444,72
Utilidad bruta		\$10.784.163,00	\$15.097.828,20	\$21.136.959,48	\$29.591.743,27	\$41.428.440,58
Ingresos brutos (8%)		-\$862.733,04	-\$1.207.826,26	-\$1.690.956,76	-\$2.367.339,46	-\$3.314.275,25
Utilidad neta		\$9.921.429,96	\$13.890.001,94	\$19.446.002,72	\$27.224.403,81	\$38.114.165,33
Previsiones (5%)		-\$496.071,50	-\$694.500,10	-\$972.300,14	-\$1.361.220,19	-\$1.905.708,27
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-\$47.610.768,00</b>	<b>\$9.425.358,46</b>	<b>\$13.195.501,85</b>	<b>\$18.473.702,59</b>	<b>\$25.863.183,62</b>	<b>\$36.208.457,07</b>
Periodo de recuero estático	-\$47.610.768,00	-\$ 38.185.409,54	-\$ 24.989.907,69	-\$ 6.516.205,11	\$ 19.346.978,51	\$ 55.555.435,58

Dame like: este indicador consiste en colocar una tablet en el ingreso del restaurante la cual contenga 3 emojis que simbolizen los diferentes gustos. Al finalizar la comida se invitará al comensal que al momento de retirarse proceda a marcar la opción que le parece óptima de acuerdo a la experiencia que vivió en restaurante. Con “Dame Like” se pretende conocer cuán satisfecho está el cliente con el producto, y de no gustar se procederá a evaluar qué es lo que desagrada y así poder implementar técnicas de mejoras. Se utilizará

un sistema que permita contabilizar la cantidad de votos por cada emojis y así mensualmente realizar un análisis del mismo para evaluar los resultados. A continuación se presenta una imagen del dispositivo con los emojis.

Figura 3



### *Propuesta de Valor*

A continuación se presentan unos modelos de lo que sería el contenido que se publicará en redes sociales para promocionar la finca en conjunto con el restaurante como un solo producto. Esto se debe a que el objetivo final del proyecto es poder promocionar la finca, con la gastronomía como suplemento, para generar mayor interés y lograr que los turistas se lleven una experiencia completa. También se expone un modelo de menú que se utilizará en el restaurante.

Figura 4



Figura 5

# MENÚ

Entradas	Principales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provoleta con panceta Ahumada y cherrys</li> <li>• Empanada de carne</li> <li>• Empanada de vegetales Ahumados y queso</li> <li>• Antipasto de chasinados, quesos y olivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnes asadas (vaca, cerdo, pollo)</li> <li>• Pollo grille</li> <li>• Bondiola (cerdo, vaca)</li> <li>• Matambre (cerdo, vaca)</li> <li>• Pastas: Ravioles; Sorrentinos; Ñoquis</li> </ul>
Guarniciones	Postres
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salsas: Puerro; Champignon</li> <li>• Papas fritas</li> <li>• Papas estilo español</li> <li>• Ensaladas</li> <li>• Ensalada tibia de vegetales Ahumados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brownie con helado</li> <li>• Panqueque con DDL, fruta quemada y crema montada</li> <li>• Flan c/ crema o DDL</li> <li>• Copa Helada</li> </ul>

## LA EMILIA



Figura 6



## Conclusión

En este reporte de caso se llevó a cabo la realización de un análisis de antecedentes, factores internos y externos de la empresa y la elaboración del proyecto de inversión, para que se pueda apreciar y evaluar lo que implicaría llevar a cabo el establecimiento de una unidad gastronómica en Finca La Emilia. Se puede contemplar que llevar a cabo este proyecto es viable y enriquecería mucho la imagen de la empresa.

Actualmente en el ámbito del turismo se observa una creciente tendencia por parte de los turistas, a realizar escapadas de fin de semana. Los destinos más elegidos para estas ocasiones suelen ser las sierras, lo que es favorable para la finca gracias a su ubicación, esto le atribuye un gran potencial para desenvolverse en el negocio turístico. El problema, por plantearlo de alguna manera, es que la finca no se desarrolla en el ámbito turístico y

esto le impide obtener un reconocimiento mayor. Éste es el tema principal del caso y para ello se planteó un proyecto de inversión el cual se considera una gran oportunidad para lograr llevar a la finca hacia el negocio turístico.

La finca cuenta con instalaciones para recibir visitas y realizar degustaciones pero eso no es suficiente para ingresar en el ámbito turístico, por lo que el proyecto propuesto presenta la instalación de una unidad gastronómica. La gastronomía se complementa perfectamente con la enología, ambas representan tradición, origen, historia, y es una excelente forma de atraer turistas y brindarles una experiencia completa. Los restaurantes son una industria de gran demanda, poseen un mercado potencial y son grandes generadores de trabajo.

### **Recomendaciones**

A continuación se enumeran una serie de recomendaciones cuya implementación son vitales para mejorar la empresa.

1. Se recomienda añadir contenido gratis en redes sociales, los cuales sean videos o publicaciones que contengan tips para maridar distintos tipos de vinos con el menú, tips de almacenamiento de vinos en casa, y el proceso productivo del vino tradicional.
2. Crear un sistema de recompensas de lealtad para clientes por medio de tarjetas de clientes con ofertas, descuentos, información privilegiada, novedades, etc.
3. Aprovechar el potencial de la transformación digital. El espacio digital es un gran escenario para las empresas. Es el canal de venta y comunicación más relevante, por esto se recomienda implementar una tienda virtual.
4. Capacitarse para avanzar, mantener un aprendizaje constante, para seguir atendiendo las demandas de su público y crecer acorde a sus objetivos. Se



recomienda realizar los cursos de “Calidad en la Atención al Cliente”, “Comunicación y Creatividad en Situaciones de Crisis”, “Prácticas Turísticas Sustentables”, entre otros, propuestos por el MINTUR.

5. Prácticas sustentables, se recomiendan llevar a cabo prácticas como la selección de residuos y huertas ecológicas, para colaborar con el medio ambiente y a su vez generar valor para la imagen de la empresa.

## Bibliografía

- Abraham, L.; Alturria, L.; Fonzar, A.; Ceresa, A. y Arnés, E. (2014). Propuesta de indicadores de sustentabilidad para la producción de vid en Mendoza, Argentina. *Revista de la Facultad de Ciencias Agrarias*, 46(1), 161-180. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=382837657012>
- Cerezo Medina, A. (2020). *Introducción al Turismo y la Gastronomía*. Universidad de Málaga. <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/19643/INTRODUCCI%C3%93N%20AL%20TURISMO%20Y%20LA%20GASTRONOM%C3%8DA%20v3.pdf?sequence=4>
- Dulcich, F. (2016). Reestructuración productiva en un contexto de apertura y desregulación: la industria vitivinícola argentina ante los desafíos de la reducción de escala. *Revista de Historia de la Industria, los Servicios y las Empresas en América Latina*, (18), 79-105. Recuperado de: <http://157.92.136.232/index.php/H-ind/article/view/875>
- Estudio Vilaplana “Sueldo de gastronómicos” <https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos/>
- Fernández Portela, J. (2018). La diversificación económica en una comarca vitivinícola tradicional: las bases que sustentan el enoturismo en la denominación de origen Cigales (Valladolid). *Espacio Tiempo y Forma. Serie VI, Geografía*, (11), 141–168. Recuperado de: <https://doi.org/10.5944/etfvi.11.2018.20868>
- López-Guzmán, T., Rodríguez García, J., y Vieira Rodríguez, A. (2013). Revisión de la literatura científica sobre enoturismo en España. *Cuadernos de Turismo*, (32), 171-188. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/177511/149241>
- Millán Vázquez de la Torre, G.; Morales-Fernández, E. y Castro-Freire, M. S. (2012). Turismo del vino: una aproximación a las buenas prácticas. *Revista de Investigación, en Turismo y Desarrollo Local*, 5. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Genoveva-Torre/publication/254411752\\_TURISMO\\_DEL\\_VINO\\_UNA\\_APROXIMACION\\_A\\_LAS\\_BUENAS\\_PRACTICAS](https://www.researchgate.net/profile/Genoveva-Torre/publication/254411752_TURISMO_DEL_VINO_UNA_APROXIMACION_A_LAS_BUENAS_PRACTICAS)
- Morales Loya, M., y Fusté-Forné, F. (2021). Turismo gastronómico sostenible para la preservación del patrimonio culinario: las rutas del vino en Girona (Catalunya, España) y Querétaro (México). *Turismo y Patrimonio*, (17), 45-60. Recuperado de: <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2021.n17.03>
- Moreno, M. y Coromoto, M. (2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Visión General*, (1), 135-158. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>
- Pedraja Iglesias, M., y Marzo Navarro, M. (2014). Desarrollo del enoturismo desde la perspectiva de las bodegas familiares. *Cuadernos de Turismo*, (34), 233-249. Recuperado de: <https://revistas.um.es/turismo/article/view/203131/164361>