



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación

Vino en Lata

AIMÉ

Alumnas:

Belén Persini, Legajo: 27152

Juana Vazquez, Legajo: 27194

Mentor: Sergio Postigo

Índice

1. Resumen ejecutivo.....	2
2. Evaluación de la oportunidad de negocio.....	4
El segmento de clientes objetivo.....	9
Tendencias del mercado.....	10
La competencia.....	15
Proveedores y vendedores.....	17
3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad.....	18
4. Análisis del sector y del mercado.....	20
Mercado.....	20
Industria.....	22
Análisis micro.....	23
5 fuerzas de Porter.....	25
Análisis FODA.....	30
5. Investigación de mercado.....	35
Segmento y tamaño de mercado.....	35
Clientes target.....	36
Comportamiento de compra.....	37
Relevamientos de campo.....	38
Demanda estimada.....	42
6. Modelo de negocio.....	43
7. Plan de marketing.....	49
Producto.....	51
Comunicación.....	54
Precio.....	57

Distribución.....	61
8. Operaciones del negocio.....	63
9. Costos, Finanzas e Inversión.....	66
10. Equipo de emprendedores.....	74
Organización y equipo.....	74
Organigrama.....	75
11. Aspectos legales.....	78
12. Plan de implementación.....	80
Implementación.....	80
Riesgos y estrategias de salida.....	81
13. Conclusiones.....	83
14. Fuentes y bibliografía.....	85
15. Anexos.....	89

Resumen ejecutivo

El vino en lata es un nuevo concepto de tomar vino, el cual busca, a través de su formato innovador y disruptivo, brindarle al consumidor la posibilidad de consumir el vino en diferentes ocasiones y potenciando el consumo individual. El proyecto lanzará en sus comienzos tres variedades: vino blanco chardonnay, vino blanco dulce y vino rosado; todos en formato de 375cc. El hecho de ofrecer en primer lugar estos tres varietales, se debe a que expertos sostienen que los nuevos consumidores por lo general prefieren vinos jóvenes, blancos o rosados. Además, como estos dos varietales suelen consumirse fríos, al igual que el resto de las bebidas enlatadas, se cree será más fácil de asociar.

Dentro de los factores detectados como oportunidades de mercado, encontramos varias tendencias del mercado que explican la oportunidad detectada. En primer lugar, la practicidad gana cada vez más terreno en los gustos del consumidor, potenciado por las nuevas oportunidades de consumo como lo son las actividades al aire libre, en la playa, río, etc. Segundo, el gran crecimiento global y local del consumo de bebidas listas para tomar (o ready to drink), que le facilitan al consumidor el consumo donde y cuando él lo elija. Se trata de un concepto práctico, dentro del cual se encuentra el vino enlatado, que creció un 22% en los últimos 10 años según IWSR (drinks market analysis) en el mundo. Y, en tercer y último lugar, el intento de rejuvenecimiento que está atravesando el vino en Argentina, con los lanzamientos de los vinos a tapa rosca, el vino “sodeado” enlatado y el vino “tirado” ofrecido por bares y restaurantes. Por lo que se puede decir que la practicidad también está ganando terreno en el consumo del vino y que el vino está comenzando a alejarse de lo “tradicional y clásico” con lo que se lo suele asociar.

De esta manera, se ofrecerán tres propuestas únicas de vinos enlatados que se diferencian por su practicidad, disrupción, por tener un packaging reciclable y un vino de buena calidad.

Este lanzamiento tiene como segmento objetivo a hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad, de clase alta, media-alta, consumidores y no rechazadores de vino. Millenials experimentales con ganas de probar cosas nuevas, valorando la practicidad y la accesibilidad de las propuestas que les ofrece el mercado.

El proyecto fue pensado para lanzarse bajo Aimé, propuesta joven y disruptiva de la Bodega Ruca Malen, bodega que pertenece a Molinos Río de la Plata S.A. Se decide lanzar el vino bajo esta bodega porque, además de contar con un aval bodeguero y un respaldo marcario, Aimé es una invitación a romper con lo establecido, a hablar de manera diferente y eso es lo que se propone desde el lanzamiento. Romper con las reglas, romper con lo “tradicional” con lo que se asocia al vino, proponiendo una nueva forma de consumirlo. Para ello se necesitará una inversión inicial de 320.000 USD.



Universidad de
San Andrés

Evaluación de la oportunidad de negocio

Según las estadísticas del consumo del mercado interno obtenidas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura¹, en Argentina, el consumo del vino por persona ha estado sufriendo una baja constante en los últimos años, ya que se pasó de un consumo per cápita de 77 litros por año en 1974 a los 20,2 litros en 2017 (Ver Anexo 1). Esto se debe a que los precios de los vinos embotellados han ido incrementando notablemente durante el último tiempo, en gran parte, a causa de que en 2016 y 2017 se registraron dos de las peores vendimias de los últimos 50 años en Argentina. En consecuencia, esto generó que muchos consumidores dejen de consumir esta bebida o migren hacia la cerveza u otras bebidas alcohólicas económicamente más accesibles que el vino. Este contexto resulta ser un escenario preocupante y poco favorable para la industria nacional de la vitivinicultura, ya que, para ellos, es cada vez más difícil atraer y retener a los posibles consumidores de vino en el país a través del formato tradicional de la botella de vino.

Sumado a esta problemática de la caída en el consumo interno de vino en Argentina, se ha detectado que existen varias tendencias que podrían llegar a potenciar esta propuesta de negocio, dado que apoyan el hecho de buscar innovaciones en los formatos en los que se ofrecen el vino hoy en día, con el fin de generar nuevas formas de consumo para atenuar la caída en el consumo. A continuación, dichas tendencias serán mencionadas y se explicará el motivo por el cual se cree que resultan de gran relevancia para validar la oportunidad de negocio que se propone.

En primer lugar, se ha detectado que la practicidad gana cada vez más terreno en los gustos del consumidor. Esto se debe a que se están dando nuevas ocasiones de consumo (fuera de las comidas, como aperitivos, en cócteles y al aire libre, ya sea en picnics, en la

¹ Información obtenida de la página web del Instituto Nacional de Vitivinicultura:
<http://www.inv.gov.ar/index.php/men-estadisticas/men-estadisticas-vitivincolas/16-cat-estadisticas/28-est-mercadointerno>.

Información del mercado interno en 2017:
http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/anuarios/2017/MERCADO_INTERNO_A%C3%91O_2017.pdf

Información del consumo per cápita: <https://www.argentina.gob.ar/inv/estadisticas-vitivincolas/consumo-capita>

playa, en el río, etc.), más que nada, en el segmento de los jóvenes millennials. Para estas nuevas situaciones de consumo, el tomar vino desde una botella y una copa (de la forma tradicional) suele ser, por momentos, incómodo. A su vez, según la Asociación Argentina de Sommeliers, por parte de los consumidores jóvenes, hay una *“mayor disposición a recibir innovaciones por parte de las bodegas: nuevos formatos de envase en busca de la mejor relación precio-calidad-rendimiento”*. Gracias a esto, podríamos decir que existe la posibilidad de que nuestro segmento target esté dispuesto a aceptar el vino en lata como una forma alternativa más económica y práctica que la botella.

En segundo lugar, se detectó que el consumo individual del vino no está siendo potenciado hoy en día, dado que comprar y abrir una botella para una sola persona no suele ser atractivo para los jóvenes y jóvenes adultos de hoy en día que viven solos y que no cuentan con un poder adquisitivo tan alto como para darse este lujo constantemente. Según un reciente estudio de la consultora Focus Market, el promedio de hogares unipersonales en el país llega al 35,3 % del total, es decir que 3 de cada 10 personas vive de esta manera. Esta situación se da principalmente entre la franja de gente de entre 30 y 49 años, por ende, podría decirse que una parte del segmento target al que se apunta vive de esta forma y es por esto que habría un posible mercado para el consumo individual del vino que se potenciaría con el producto propuesto.

En tercer lugar, tanto en el contexto global como local, existe una tendencia en bebidas alcohólicas *Ready to Drink* (bebidas que son entregadas al consumidor final ya listas para tomar) que le facilitan al consumidor el hecho de tener que preparar la bebida ya que se entrega lista para ser consumida; se trata de un concepto práctico y simple para el consumidor. En cuanto al contexto global, este tipo de bebidas tuvo un crecimiento del 22% en los últimos 10 años según IWSR (drinks market analysis). Es un mercado que está en crecimiento en todo el mundo (Ver Anexo 2) y el vino enlatado formaría parte de este tipo de bebidas. Por otro lado, en Argentina, el formato del vino está en un intento de rejuvenecimiento con el fin de atraer a nuevos y jóvenes consumidores. Por ejemplo, ya hay vinos que vienen con tapa a rosca en vez de corcho con el fin de representar mayor practicidad y modernidad en el formato de la botella de vino. A su vez, según un estudio realizado por Nielsen, las bebidas en formato RTD tuvieron una tasa de crecimiento anual del 27% en los últimos 5 años en Argentina. Los lanzamientos de bebidas RTD más

comunes son de las bebidas alcohólicas o sabores típicos de cada lugar. En nuestro país, por ejemplo, algunas de ellas son: Fernet con Coca ya preparado en lata de 1882, Dr. Lemon en lata, Gancia con un mix de sabores, Mix-Tail mojito en botella, etc.

En cuanto al consumo local en sí, con el fin de analizar el tamaño de mercado, observamos un trabajo realizado en el 2017 por la Corporación Vitivinícola Argentina (Coviar) junto al Observatorio Vitivinícola Argentino que revela cuál es el consumo preferencial de bebidas alcohólicas por edad y demuestra también el consumo de vino por edad en Argentina (Ver Anexo 3). El segmento muestra que, de 18 a 25 años, 4 de cada 10 personas toman vino (41%) y entre los 26 y los 35 años, 5 de cada 10 (53%). Esto a su vez revela que el 41% del total del consumo del vino en Argentina pertenece al segmento target al que se apunta (millennials, 18-35 años).

Además, cabe destacar que, en los comienzos del negocio, se ofrecerá vino blanco, dulce y rosado en lata hasta que se logre una concientización importante acerca del producto en el segmento target al que se apunta, para que, una vez que este sea reconocido por el consumidor, se pueda ofrecer también vino tinto y espumante en lata. El hecho de ofrecer en un primer lugar estos tipos de vinos (blanco, dulce y rosado), se debe a que expertos, como el enólogo argentino Mario Puchulú Giacca², sostienen que los nuevos consumidores (millennials) por lo general prefieren vinos jóvenes, blancos o rosados porque tienen menos paso por la madera. Es así como se detectó que esta preferencia se ve como una oportunidad para esta propuesta de negocio.

En último lugar, es importante mencionar que, a través de la resolución del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), se autorizó el uso de envases de acero inoxidable para el fraccionamiento de vino. El fin de dicha resolución se basa en competir con la cerveza (en cuanto al formato y su precio) y permitir que los productores puedan ofrecer la bebida en un formato más chico y económico para poder, a su vez, ganar mercado en un contexto de caída en el consumo interno del vino. Esto permite que el plan de negocio que se propone se encuentre dentro de los aspectos legales del país.

² Reconocido enólogo mendocino, graduado en la U.J.A.M, trabajó en varias bodegas argentinas y actualmente es asesor del Grupo Éxito para la difusión de la cultura del vino.

Por otro lado, es importante mencionar que las latas, dentro de la categoría de las cervezas, han sido el gran impulso de volumen de ventas desde el 2017. Esto se debe a que la cerveza en este formato presenta para el consumidor un menor desembolso desde el “out of pocket” y, por ende, es más fácil para ellos efectuar la compra. Según un estudio realizado por Kantar Worldpanel, la lata alcanzó, desde la accesibilidad, una mayor penetración que 1L retornable, incluso con un precio medio más elevado, pero con menor out of pocket (ver Anexo 4). Es así como la cerveza, durante los últimos años, continuó creciendo gracias al rol clave de las latas, que generaron que se vendan más litros de esta bebida. A su vez, se detectó que la gran mayoría de las personas elige este tipo de formato porque es más práctico para transportar, esto generó que la categoría de cervezas logre expandir su consumo en ocasiones fuera del hogar, ya que la botella no lo permitía. Esto se puede ver en un estudio realizado por Nielsen en el que se demuestra que los consumidores eligen la lata por sobre la botella en ocasiones como tomar en la playa/pileta, en un concierto/festival, en un parque/plaza, en la calle o estando en un campo o en la cancha (ver Anexo 5). En el caso del negocio propuesto del vino en lata, se espera tener los mismos beneficios y resultados que la cerveza obtuvo comercializándose en este mismo formato, por lo que observamos como una oportunidad al hecho de que la cerveza haya logrado aumentar sus ventas gracias al formato de la lata. Resulta de gran relevancia explicar por qué se cree que las características propias de nuestro país representan en sí una gran oportunidad para el desarrollo del plan de negocio. Argentina es el séptimo país consumidor de vino en el mundo, con más de 1.000 millones de litros por año³. También se encuentra entre los principales 10 productores de vino en el mundo y, a su vez, ocupa la séptima posición a nivel mundial en cuanto a la superficie implantada de vid, con más de 2.250.000 hectáreas.

Es por todo esto que se propone brindar un vino en un formato innovador y disruptivo que permita una forma de consumir alternativa a la manera tradicional, con el fin de generar mayor practicidad y comodidad en nuevas y diferentes ocasiones de consumo; y que, a su vez, sea práctico para potenciar el consumo individual. Además, se cree que, a

³ Los Top 10 países consumidores de vino (22 de abril de 2016). Vinetur. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>

partir de este plan de negocio, se brindará una solución a la caída del consumo interno del vino en el país, ya que se les permitirá a las bodegas ahorrarse los altos costos de producción y comercialización de la botella de vino y que, de esta forma, puedan ofrecer un producto más económico. El segmento al cual se apunta valoraría de este tipo de envase la posibilidad de ir con ellos a lugares donde no se permite ingresar con vidrio, la mayor facilidad de reciclaje, la practicidad y el precio más accesible.

En última instancia, se decidió incluir la experiencia fallida de Iron Wine, una marca que intentó instalarse y vender vino en lata en el mercado argentino en el 2005, dado que se considera que puede llegar a ser un gran aporte para el proyecto propuesto al aprender de los errores que cometieron en un pasado. Iron wine fue una propuesta de vino en lata argentino creada por Jaime Travers en el 2005. El negocio tuvo una inversión inicial de 400.000 dólares, pero cabe destacar que el 90% de sus productos fueron destinados al consumo externo ya que decidió exportarlos (como a España, Colombia, etc.). Tuvo dos propuestas distintas de formatos (250 ml y 375 ml) y de variedades (un blend de Malbec y Cabernet y un Chennin Blanc).

Este proyecto se lanzará bajo Aimé, la propuesta joven y disruptiva que ofrece la bodega Ruca Malen (Ver Anexo 6), bodega que pertenece a Molinos Rio de la Plata S.A. hace ya tres años. Se decide lanzar el vino en lata bajo esta bodega y con el respaldo de Molinos como sociedad porque al tratarse de un lanzamiento y un formato disruptivo para lo que es el vino, contar con una marca como Aimé, una bodega como Ruca y una sociedad como Molinos significa contar con un apoyo y un respaldo importante. Ruca Malen no solo respaldará el proyecto con el aval de su marca, sino que también será quien apoye al proyecto, contribuya con la producción del vino y quien guie al equipo con su *know-how*. Beneficiando al producto con un sello de calidad importante. Lo mismo para Molinos, que acompañará y respaldará al lanzamiento con todas sus herramientas comerciales y de distribución.

La bodega Ruca Malen comienza en el año 1999 cuando Jean Pierre Thibaud y Jacques Louis de Montalembert inauguraron la primera cosecha de su gran sueño, tener su bodega en Mendoza. Es en el año 2015 cuando Molinos Rio de la Plata decide incorporar la bodega a su sociedad. Aimé, si bien es una marca que se encuentra con el aval bodeguero de Ruca Malen, fue lanzada en el 2016, un año después de que la bodega se haya

incorporado en Molinos. La elección de proponerle a Molinos este proyecto bajo Aimé (y por ende bajo Ruca Malen) es principalmente porque el vino en lata es un producto que va en línea con el mensaje y la personalidad que transmite la marca. Aimé es un vino diferente que viene a romper con lo establecido y a hablar de una manera diferente, con un mensaje que conecte. Viene a proponer un mensaje relevante para generar impacto, al igual que lo generaría el lanzamiento del vino enlatado.

Con el objetivo de validar que el proyecto no es caldo cultivo de una “buena idea”, y sí de una buena oportunidad de negocio, es necesario profundizar acerca de otros temas como los consumidores a los cuales se apunta, los competidores dentro de la industria, el aspecto legal y luego realizar una mirada más global del entorno (Bygrave y Zacharakis, 2008).

El segmento de clientes objetivo

Los clientes a los cuales se apunta se encuentran, según la pirámide social argentina (Ver anexo 7), dentro de la categoría ABC1 y C2, que comprende a hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad, de clase alta, media-alta, que sean consumidores o no rechazadores del vino. Para calcular la demanda estimada, se observó anteriormente que el 41% del total del consumo del vino en Argentina pertenece a los millennials; a este número se le aplicaría el porcentaje de la población que se encuentra dentro de las categorías ABC1 y C2 (22% del total de la población). Por ende, nuestra demanda estimada sería del 9% del total del consumo del vino en Argentina, lo que representaría 2.036.509 personas que pertenecen a nuestro segmento (Ver anexo 7). Este segmento target se trata de los millennials, caracterizados por ser más experimentales que las generaciones anteriores, piensan en opciones no concluyentes y prefieren consumir experiencias. Son personas con ganas de disfrutar un estilo de vida creativo e innovador, que se preocupan por el reciclado y el medio ambiente.

Se apunta a los jóvenes y adultos jóvenes porque se cree que son quienes menos incorporado tienen el concepto de tomar vino de la forma tradicional (vino en botella de vidrio con corcho, en copa, etc.), lo que haría que sea viable que lleguen a aceptar el formato disruptivo de esta propuesta de negocio. A su vez, son propensos a tomar alcohol en distintas situaciones en las que tomar de una botella y de copas puede resultar incómodo, como en la playa, en el río, en fiestas, boliches, recitales, en picnics y demás

situaciones de consumo al aire libre. Son personas que valoran mucho la practicidad, la comodidad, lo accesible y la relación precio-calidad-rendimiento. A su vez, poseen una mayor aceptación de los conceptos innovadores (en este caso, serían capaces de aceptar nuevos formatos de envase y nuevas situaciones de consumo del vino).

Cabe destacar que, dentro de este segmento, resulta relevante para esta propuesta abarcar a aquellos que viven solos y que tienden a consumir el vino de forma individual, dado que para estas personas puede resultarles caro el hecho de tener que comprar una botella para el consumo individual cada vez que desean tomar vino, y que por ello puedan llegar a dejar de consumirlo o pasar a hacerlo en pocas situaciones.

Tendencias del mercado

Tener un análisis de las tendencias del mercado mundial nos permite tener una mirada más global del entorno e informarnos sobre los cambios en los clientes, tanto en relación con los clientes actuales, como en los potenciales, buscando retenerlos o adquirirlos. Dentro de lo que son las tendencias del mercado del vino y de las bebidas alcohólicas en general se plantean: el vino a tapa rosca, y el innovador formato de las bebidas Ready To Drink (RTD) o “listas para tomar”.

Con respecto a RTD, muchas compañías apuestan a entregarles a los consumidores una única bebida, lista para consumir y en un formato práctico. Este tipo de producto está avanzando mucho en el mercado, principalmente debido a la fuerte apuesta publicitaria que se ha realizado, apuntado a un target de personas más jóvenes. Los RTD son uno de los pocos segmentos que muestran una tasa de crecimiento abultada. Se espera que para el 2021 llegue a tener una tasa de crecimiento del 10,94%. A pesar de que en otros países este tipo de bebida es muy común, en Argentina recién está comenzando a ganar terreno, siendo Pronto Shake, Dr. Lemon y Gancia One los principales impulsores de la popularidad de esta categoría lanzados por el Grupo Cepas.

De la mano de la tendencia de bebidas RTD, en las tendencias del mercado externo también se encuentran los nuevos formatos para comercializar las bebidas alcohólicas. En lo que respecta al vino, el pack más allá de la botella de vidrio tradicional puede atraer un grupo demográfico más amplio a la categoría de vinos al enfatizarse cualidades en demanda como la conveniencia, portabilidad y durabilidad del producto. Los formatos

más pequeños están llegando a los consumidores que desean una menor cantidad de vino sin tener que comprar y potencialmente desperdiciar una botella de tamaño completo. Estos formatos fomentan un consumo más frecuente de vino sin desperdiciar.

Además, según el Observatorio Vitivinícola Argentino⁴, las ventas de vino enlatado crecieron un 43% en los Estados Unidos, desde junio de 2017 hasta junio de 2018. Menciona que, si bien las ventas del vino en este formato implican una pequeña parte de la industria vitivinícola, es una de las categorías de más rápido crecimiento gracias a los consumidores Millennials. El crecimiento de esta categoría se debe propiamente gracias a los beneficios que brinda el vino en este formato, ya que las latas se pueden llevar a lugares donde los vasos no pueden, y también son más fáciles de reciclar que las botellas de vidrio.

Además de la lata, también se encuentran en el mercado externo otros formatos como “Wine in box” o “Bag in box” vino en caja que contienen 3 o 5 litros de vino envasado al vacío que viene dentro de una caja con dispenser (Ver anexo 8).

Como bien menciona el Observatorio Vitivinícola Argentino en una de sus notas acerca de tendencias en el mundo del vino, en la que se recopilan datos de varios estudios, *“el vino en lata, tetra packs y formatos de servicio único están expandiendo al vino a nuevas ocasiones como lo son las reuniones al aire libre. El 25% de los consumidores de vino están más dispuestos a probar nuevos vinos si no tienen que comprar la botella de tamaño estándar”*⁵. Esto demuestra que los envases alternativos están creando nuevas y distintas ocasiones de consumo para los consumidores de vino, como así también se puede observar que gran parte de ellos preferirían probar nuevos vinos en un formato distinto al de la botella de tamaño estándar.

A su vez, las tendencias en el mercado muestran que los consumidores se encuentran cada vez más orientados por llevar un estilo de vida más natural y sustentable desde el origen orgánico de los productos, que estos sean sustentables y ser socialmente responsables.

⁴Nota del Observatorio Vitivinícola Argentino: *“Tendencias, nichos de mercado y nuevos productos en el mundo del vino”* (13/12/2018). Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>

⁵Nota del Observatorio Vitivinícola Argentino: *“Tendencias, nichos de mercado y nuevos productos en el mundo del vino”* (13/12/2018). Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>

Comprometiéndose con las energías renovables y con los envases ecológicos. Esta tendencia, llevada al mundo del vino trae como consecuencia que el consumo del vino orgánico se encuentre en crecimiento, con un 15% de lanzamientos a nivel mundial. Además, hay ciertas bodegas que, por una buena gestión de recursos en términos de eficiencia de agua y energía de viñedos, obtienen el certificado de sustentabilidad por parte del protocolo de sustentabilidad de Bodegas Argentinas. Dentro de este estilo de vida también se tiene en cuenta el comercio justo o *fairtrade*, entendido como compromiso social y ambiental, asegurando salario y entorno favorable. El segmento que más se encuentra preocupado por el medioambiente y por el origen del vino son los Millennials y los Seniors (mayores a 60 años). El lanzamiento del vino en lata, si bien no se encuentra directamente relacionado con esta tendencia de vino orgánico, está alineado a la sustentabilidad, a lo reciclable y ecológico por la portabilidad y el ciclo de vida de la lata. El Observatorio Vitivinícola Argentino, en línea a la tendencia del mercado desarrollada previamente, destaca lo siguiente: *“Es tendencia mundial la preocupación por parte de las generaciones más jóvenes del cuidado de la salud, el bienestar y la disminución de los impactos ambientales y sociales. Si bien aún es un nicho de mercado, del total de vino consumido a nivel mundial solo el 3,6% pertenece a vinos orgánicos. Las ventas de vino orgánico aumentaron un 22% en 2017, en comparación con un crecimiento de menos del 3% en el vino no orgánico, según Nielsen”*⁶. Se puede observar así, cómo los jóvenes de todo el mundo (incluyendo el segmento al que se apunta) tienden a preocuparse por el medio ambiente y por el bienestar de las personas, lo que genera que los vinos orgánicos o los formatos de envase 100% reciclables (como podría ser la lata) comiencen a ser más elegidos por este segmento.

Por otro lado, se reconoce un gran crecimiento de los negocios que utilizan las experiencias como eje para atraer clientes. Las nuevas generaciones buscan con mayor deseo vivir experiencias. La revista Forbes en el año 2016 realizó una investigación a cerca de como la generación Millennial invierte más su dinero y tiempo en experiencias, valorando a estas mucho más que cualquier producto a consumir. Fobres sostiene que 8

⁶Nota del Observatorio Vitivinícola Argentino: *“Existen oportunidades para recuperar a los consumidores de vino?”* (21/3/2019). Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2019/03/existen-oportunidades-para-recuperar-a-los-consumidores-de-vino/>

de cada 10 Millennials (82%) participó en actividades de experiencias en el último año y que a 7 de cada 10 les gusta gastar más dinero en experiencias que en cosas materiales.

Según una nota publicada por el Observatorio Vitivinícola Argentino⁷, en Estados Unidos, según un estudio de Unilever, los Millennials son una generación que exigen experiencias diversas y auténticas, y desean productos innovadores y de alta gama. Además, se encuentran en una búsqueda constante de diferenciación y están más dispuestos a experimentar, migrando hacia productos innovadores y alternativos.

Esto hace que las empresas modifiquen sus modelos de negocios, adaptándolos a que los clientes vivan una experiencia a través del producto o servicio que se ofrece. Con respecto a este proyecto, si bien el vino en lata es un producto y no un servicio que te invite a vivir una experiencia, ambos pueden fusionarse a la hora de plantear la propuesta de valor. Pensando al vino en un contexto dado para ser consumido, como lo pueden ser los recitales, las ferias de comida (Masticar, Bocas abiertas, entre otras), encuentros culturales o exposiciones en museos de arte. Además presenta una oportunidad para la propuesta de negocio, dado que, si los millennials se encuentran en una tendencia por consumir algo diferencial, innovador y auténtico y están mayormente dispuestos a experimentar, se cree que el vino en lata podría ser un producto que cumpla con sus preferencias.

Además de que, en la categoría de vinos, se puede observar que este segmento prefiere probar una gran variedad de vinos antes que tomar siempre el mismo. Un testimonio que se recoge del Observatorio Vitivinícola Argentino ahonda en este concepto: *“Los nuevos públicos están constantemente en búsqueda de sensaciones, experiencias y conocimientos únicos y novedosos. Gracias a los últimos avances tecnológicos, la información está a tan solo un clic. Es por eso que los consumidores actuales no son leales a una única marca, sino que buscan constantemente experimentar: determinan qué les gusta de un vino y buscan en el mercado otros vinos con las mismas cualidades”*.⁸

⁷ Nota del Observatorio Vitivinícola Argentino: “¿Existen oportunidades para recuperar a los consumidores de vino?” (Publicado 21/3/2019). Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2019/03/existen-oportunidades-para-recuperar-a-los-consumidores-de-vino/>

⁸Tendencias en marketing vitivinícola (31 de agosto de 2017). Observatorio Vitivinícola Argentino

El diario Clarín, en febrero del 2019 publicó una nota titulada como “Un *lifting* para la bebida nacional”⁹ en la que desarrolla cuáles son las nuevas formas de consumo que buscan las bodegas para competir con la cerveza. Entre estas posibilidades que ofrece la industria vitivinícola para renovarse y adaptarse a los nuevos tiempos, Clarín nombra a los vinos enlatados, a las botellas sin corcho y a los vinos producidos fuera de Mendoza, como en Mar del Plata o Entre Ríos. El vino tirado y para llevar, se origina a partir de la habilitación del INV en la que se permite vender el vino en recipientes metálicos de hasta 50 litros para ser ofrecido “tirado” como se hace con la cerveza (Ver anexo 9). Esto facilita la comercialización del vino en bares con la modalidad por copa, e incluso fomentando a que el consumidor pueda ir con envases propios a llevarse vino si lo quisiese, como ocurre en las cervecerías artesanales. Este formato le permite al consumidor degustar más de un vino en la misma noche, ayudando también a promover el consumo de vinos en restaurantes, bares y hoteles. Generando una nueva forma de consumo y un nuevo modelo de negocio, que podría llegar a asimilarse a la cerveza tirada: se trata de bares/restaurantes que cuentan con barriles de vino con canillas y que le venden al público vino en copa o jarra. Un ejemplo de este caso es *The Wine Bar*, un bar de vinos y tapeo ubicado en Mar del Plata y que próximamente abrirá una sede en la Ciudad de Buenos Aires. Este bar ofrece también tragos a base de vinos y una gran variedad de platos de comida para acompañar. Se trata de una nueva forma de ofrecer el vino a los consumidores y de una nueva experiencia, ya que, gracias a la autorización del fraccionamiento del vino, este bar puede comercializar el vino en su local a través de barriles con canillas, pudiendo competir así con la cerveza tirada, por ejemplo.

En la actualidad, los estilos y las formas de tomar vino están cambiando en el mundo gracias a que esta bebida puede ser muy versátil. El vino puede adaptarse a distintas ocasiones, ya sea al aire libre o en espacios cerrados, puede beberse en cualquier momento del día, y se puede encontrar en distintos formatos, solo que el consumidor no ha sido educado para que aprecie todas sus versiones. Sin embargo, esto es lo que está cambiando

⁹https://www.clarin.com/sociedad/vino-renueva-venta-tirada-nuevos-envases-zonas-impensadas-produccion_0-es7gQzal.html

a nivel mundial, el concepto acerca de cómo se puede tomar vino. En Estados Unidos por ejemplo, durante el 2018, el crecimiento del vino fraccionado en envases de acero inoxidable para el servicio de vino por copa fue de 37% con respecto al año anterior, representando 330 millones de dólares según Nielsen.¹⁰ En Estados Unidos, esta tendencia comenzó hace ya 10 años, y en nuestro país, al haberse legalizado recientemente la comercialización del vino mediante el uso de envases de acero inoxidable, es una tendencia que creemos que a futuro se va a ir desarrollando cada vez más.

La competencia

La industria de vino en Argentina se puede dividir en dos grandes ramas. Por un lado, los grandes grupos bodegueros con más de una bodega como lo son Molinos Rio de la Plata S.A. que cuenta con cuatro bodegas (Ruca Malen, Nieto Senetiner, Cadus y Viña Cobos), Grupo Peñaflor y Salentein que buscan estar en todas las categorías, ofreciendo vinos de distinta calidad a distintos rangos de precios. Por otro lado, se encuentran las bodegas independientes, de tamaño más pequeño, pero con un gran crecimiento en los últimos años. Estas últimas, si bien no pueden competir directamente con los grandes grupos bodegueros por su tamaño, han logrado quitarle, a ciertas marcas de estos grupos, share del mercado.

Estos grandes grupos bodegueros como lo es Molinos, Peñaflor y Salentein alcanzan un share del mercado de 55 puntos en vinos de valor en el acumulado del año, a abril 2019 (Ver anexo 10) que se reparten de la siguiente manera:

- Molinos con 15,6 puntos de share en lo que va del año, creciendo 1,2 puntos vs el año anterior.
- Grupo Peñaflor alcanzando 27,6 puntos en el acumulado (YTD '19).
- Grupo Salentein (con Callia y Salentein) gana 2 puntos de share vs año anterior, alcanzando así un share de mercado de 11 puntos en el acumulado del año.

¹⁰Nota del Observatorio Vitivinícola Argentino: “Tendencias, nichos de mercado y nuevos productos en el mundo del vino” (13/12/2018). Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>

Las bodegas que pierden share en lo que va del año son: Catena Zapata, Pernord Ricard, Rutini Wines, Norton y Zuccardi.

En el país no existe ninguna empresa que ofrezca exactamente el mismo producto que Aimé vino en lata. Pero existen ciertos productos que pueden asemejarse al vino en lata, como vino Rojo un producto que ofrece vino y soda enlatado y ciertas bebidas listas para tomar que proponen la misma ocasión de consumo a la que apunta Aimé con su lanzamiento de vino enlatado. En noviembre de 2018 Cepas Argentinas lanzó el primer “sodeado” en lata con el objetivo de competirle a la cerveza. Sumando este producto a su amplia cartera de bebidas listas para tomar como Gancia Frutos Rojos y Pera Sauco, Isla (con sangría y clericó - ambas a base de vino), entre otros. Rojo es un producto que consiste en vino y agua gasificada en una lata de 473cc que apunta a la ocasión de consumo individual y tiene como objetivo el revertir la tendencia negativa del consumo per cápita de vinos.

Por otro lado, la Bodega Zuccardi lanzó bajo su marca Santa Julia el vino en lata para comercializar en el exterior, por lo que, de comercializarlo en Argentina sería uno de los principales competidores. Las variedades que lanzó son Malbec Rosé, Chardonnay y Tintillo en formato de 375ml envasado en una lata de acero inoxidable que no altera el sabor del vino. Zuccardi cuenta con la aprobación del INV (Instituto Nacional de Vitivinicultura) de que el vino no se altera por estar en contacto con la lata.

La estrategia de Zuccardi con este lanzamiento es proponer una alternativa cómoda, conveniente y fácil de transportar para atraer a bebedores de vino modernos. Adam Sager, comercializador de Santa Julia en EEUU sostiene que el consumidor del vino actual es aventurero y busca el próximo hallazgo o tendencia y que los vinos en lata ofrecen el acompañamiento ideal para las actividades de verano o al aire libre. El objetivo planteado por la bodega Zuccardi es recuperar consumidores y atraer a nuevas generaciones al mundo del vino desde un envase más acorde al lenguaje de los nuevos tiempos. Sumado a que dos de estas tres variedades, la de Malbec Rosé y la de Chardonnay son vinos realizados con uvas orgánicas, relacionado directamente a la tendencia creciente del mercado global por el llevado de una vida sustentable acompañado del consumo de productos orgánicos.

Proveedores y vendedores

En cuanto a los proveedores que serán primordiales para la elaboración del vino enlatado se encontraron los siguientes.

Por un lado, a la bodega Ruca Malen que no solo será quien provea al proyecto del vino sino es la bodega con la que se trabajará de manera directa utilizando la marca Aimé para la comercialización del vino y su aval bodeguero como sello de calidad. Es muy importante que el proyecto se lance de la mano de Ruca Malen como bodega tanto para la elaboración y la preparación del vino, como para el cumplimiento de las normativas legales establecidas en la ley n°14.878 del INV. Además, la marca Aimé cumple con los requisitos que el lanzamiento está buscando, un vino que propone romper con lo establecido y hablar de una manera diferente, proponiendo un espíritu inquieto que genere impacto.

Por otro lado, los proveedores de la lata son sumamente claves para la elaboración del producto final, teniendo en cuenta que de la buena calidad de la lata depende que el vino logre mantener su aroma y sabor intacto. En Argentina no existen muchas empresas que se dedican a la elaboración de latas, existe una que lidera la fabricación de latas en el país, el potencial proveedor de este proyecto, “Ball Corporation”. Esta última es una empresa líder global en la fabricación de latas de aluminio para bebidas y ha invertido más de USD 70 millones en los últimos dos años en Argentina con el fin de incrementar la capacidad de producción de latas para satisfacer las demandas del país y de países vecinos.

En cuanto al diseño de las latas, si bien Molinos seguramente cuente con un diseñador a quien le otorga este tipo de proyectos, desde la propuesta se buscará proponer opciones para los diseños. Por ello, y viendo la etiqueta de las botellas de Aimé, se cree que lo mejor sería buscar un diseño que este alineado a lo que la marca quiere comunicar.

Las cajas en donde se guardará el producto final se conseguirán a través de una empresa que ofrezca un servicio de alta calidad para que el traslado de las latas de un lugar a otro sea de manera cuidada. Un buen proveedor, con el que se podría trabajar es: “Endeco”, una empresa que se dedica a la realización de envases de cartón corrugado.

Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El producto que se ofrecerá es el vino Aimé enlatado (contenido de 375ml). Para la elección de los varietales de vinos que serán mejor recibidos por el cliente, se contempló que en un principio sería mejor comenzar a comercializar el vino blanco chardonnay, vino blanco dulce y el rosado, y que, una vez que el producto en su nuevo formato sea reconocido y aceptado por el segmento, se pueda ofrecer vino tinto y espumante. Esto se debe a que el consumidor puede asociar fácilmente al vino blanco, el dulce y al rosado con la lata dado que, en su mayoría, estos suelen tomarse fríos, y la lata es un recipiente capaz de mantener la bebida fría por un tiempo prolongado, como sucede con el caso de la cerveza, por ejemplo. En cambio, el vino tinto suele tomarse a temperatura natural, y al ser un vino más tradicional, puede ser que al consumidor le resulte más extraño este tipo de vino en un formato como la lata.

Por dentro, las latas están recubiertas por un barniz especial que evita que el aluminio transmita sabores extraños al vino, por lo que el sabor del vino en su formato tradicional y en el formato en lata no cambiaría. Cabe destacar que hoy en día, las bodegas trabajan con máquinas de fermentación de acero inoxidable, por ende, se estaría entregando en mano al consumidor el producto en el mismo envase en el que el vino se produce. El principal desafío es demostrarle al consumidor esto y que este crea en la propuesta que se le ofrece.

El valor que se le agrega al comprador o usuario final es el diferencial en términos económicos para acceder a tomar vino, como así también la accesibilidad, comodidad y practicidad del consumo que este formato innovador y disruptivo les ofrece a los consumidores del vino. Este formato les permitiría a los consumidores tomar vino en nuevas situaciones de consumo que difieren de tomar vino en la mesa durante la comida. El vino en lata podría ser consumido en lugares al aire libre, como en las playas, picnics, festivales, el río, etc., como así también en boliches y fiestas en los que tomar de una copa o abrir una botella suele ser poco práctico, incómodo y poco accesible económicamente.

En cuanto a las características distintivas respecto de lo que ya existe en el mercado, se trata de lo innovador del formato en el que se ofrecerá el vino. En primer lugar, es un producto más rápido y fácil de beber, más fácil de transportar, mantiene la frescura y el enfriado de aquellos vinos que suelen tomarse fríos (como el blanco y el rosado), el

envase es totalmente reciclable y, por último, le permite a la bodega Ruca Malen tener menores costos en cuanto a la logística que los costos implicados por el uso de las botellas de vidrio, ya que se utilizan muchos más insumos (corcho, vidrio, etiqueta, etc.)



Universidad de
San Andrés

Análisis del sector y del mercado

Para lograr una buena determinación de las causas que originan la oportunidad, es necesario definir el mercado y la industria, a nivel macro y micro.

Mercado

Al analizar la estructura del mercado, se puede observar que existe una gran atomización de marcas en la industria del vino hoy en día. Hay un sinnúmero de bodegas, cada una con sus marcas, algunas con gran distribución física en los diferentes canales, otras con niveles bajos. En el segmento del vino no hay ninguna marca que supere el 10% de la participación en las ventas, demostrando así que no hay ninguna marca que domine el segmento y que las barreras de entrada son bajas para los nuevos competidores.

Carlos Fiocchetta, Gerente General de la Corporación Vitivinícola Argentina (COVIAR), le dijo a Infobae que *"es muy difícil alcanzar un acuerdo de precios en un sector tan atomizado. Al tener una oferta tan diversa de vinos, cualquier entendimiento que se alcance entre un supermercado y una bodega, es muy factible que esa marca pueda ser reemplazada por otra. No sucede lo mismo con marcas líderes de gaseosas, cervezas o fernet"*¹¹. Esto demuestra como en un mercado tan atomizado con una gran variedad de ofertas, a diferencia del mercado de gaseosas y de otras bebidas alcohólicas, no existen marcas líderes en la industria que tengan una gran relevancia tanto para los canales como para los consumidores, y por ello, es muy difícil llegar a un acuerdo de precios dentro de este sector.

A nivel empresas, el Grupo Peñaflor es el líder con un 27% de market share de vinos en la Argentina.¹² En el país existen más de 26.000 viñedos¹³ y la oferta es vastísima. Esto hace que la cadena de valor desde el productor de uva a las grandes cadenas de retail sea larga y compleja, y la elección del consumidor difícil. La gran variedad de marcas de vinos se puede ver en la exhibición de las góndolas de los principales canales de distribución. El formato de botella está totalmente impuesto y la convivencia de marcas en la exhibición está dada por los segmentos de precio en que estas se encuentran. Es

¹¹ Nota de Infobae acerca de la venta de vinos (27 de junio de 2018). Recuperado de: <https://www.infobae.com/campo/2018/06/27/la-venta-de-vinos-cayo-un-85-con-respecto-a-2017/>

¹²Nielsen (Ver anexo 10)

¹³Wine Market in Argentina (2015). Business scoot.

común ver a los consumidores recorriendo las góndolas comparando precios y decidiendo a veces por la estética de una etiqueta.

Desde una perspectiva macro, cabe destacar que el mercado de vinos tiene varias categorías. Particularmente la de vinos de valor (aquellos que valen más de \$100 – en el anexo 10 denominados como “BJ & Up”), se segmenta en cuatro subcategorías: premium, premium plus, super premium y alta gama. Estas últimas se determinan en base a un rango de precios y en base a la imagen y mensaje que tienen los vinos (Ver anexo 11). Dependiendo de la categoría, la variación en su venta y en su facturación, lógicamente aquellos vinos que se encuentran dentro de la categoría “*alta gama*” tienen un menor peso en lo que es volumen del total mercado y un mayor peso en lo que es la facturación, por el margen que cada uno aporta (Ver anexo 12).

Fuera de la categoría de vinos de valor se encuentran los vinos catalogados como “los de bajo precio” que, como su nombre lo indica, tienen un valor por debajo de los \$100 alineado a la baja calidad de la uva que se utiliza para producción. Pero no nos adentrarnos en esta categoría porque el vino en lata que se va a ofrecer, si bien tendrá un precio por debajo de los \$100, no tendrá un vino de baja calidad.

Dentro de lo que es el mercado de vinos premium o de valor, en la subcategoría Premium Plus es en donde encontraremos a Aimé, junto con otras marcas como Alma Mora y Dadá. Este segmento posee un 29% de share dentro de lo que son los vinos de valor y es el segmento que mayor crecimiento tiene en los últimos 5 años (CAGR de +8,6%) impulsado principalmente por marcas dirigidas al target Millennial. Los segmentos de Alta gama y el Super Premium también crecieron en los últimos cinco años con un CAGR de +3,1% cada uno. Y, el segmento premium es el único que posee un CAGR negativo -1,7%.

Dentro de la categoría Premium Plus, en donde se encontrará posicionado el vino en lata en cuanto a la imagen y el perfil de la marca los distintos varietales se comportan de la siguiente manera: los tintos y blancos pesando un 76% de la venta, mientras que los dulces un 13% y los espumantes un 10% (Ver anexo 13).

Industria

Consumo

Como se mencionó anteriormente, según las estadísticas del consumo del mercado interno obtenidas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, en Argentina, el consumo del vino por persona ha estado sufriendo una baja constante en los últimos años, ya que se pasó de un consumo per cápita de 77 litros por año en 1974 a los 20,2 litros en 2018. Esto acumula una tendencia negativa que generó un cambio grande en la cantidad de litros que se consumen per cápita. Mientras en 2011 se tomaban alrededor de 25 litros de vino por persona anualmente, en 2017 esa cifra apenas superó los 20 litros per cápita. Esto se debe a que los precios de los vinos embotellados han ido incrementando notablemente durante el último tiempo, en gran parte, a causa de que en 2016 y 2017 se registraron dos de las peores vendimias de los últimos 50 años en Argentina y al contexto inflacionario en el cual se encuentra nuestro país.

Por un lado, las cosechas registradas en 2016 y 2017 fueron históricamente bajas. En 2016 la vendimia fue de 17.5 millones de quintales, cuando el promedio histórico ronda entre 25 y 28 millones de quintales. En 2017 las cifras mejoraron, pero aún se mostraron lejos del promedio histórico. Esto generó que la uva se valorizara como insumo y que presentara aumentos superiores al 100% trasladando estos aumentos a la cadena de valor.¹⁴

Por otro lado, Argentina se encuentra en un contexto inflacionario que reduce el poder adquisitivo promedio de las personas (los salarios no han acompañado en términos generales el crecimiento de la inflación) y que ocasiona una gran distorsión en los precios relativos. Impulsado por el aumento del costo de la uva y el propio contexto macroeconómico, los vinos tuvieron aumentos de precios superiores al 70%.¹⁵

En consecuencia, esto generó que muchos consumidores dejen de consumir esta bebida o migren hacia la cerveza u otras bebidas alcohólicas económicamente más accesibles que

¹⁴ Quiroga, A. (5 de febrero de 2018). El consumo de vino cayó en 2017. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017_0_SJHTGEL8z.html

¹⁵Friedlander, M. (24 de enero de 2018). En un año, aumentó 14% el costo de producción vitivinícola. InfoCampo.

el vino. Este contexto resulta ser un escenario preocupante y poco favorable para la industria nacional de la vitivinicultura ya que, para ellos, es cada vez más difícil atraer y retener a los posibles consumidores de vino en el país a través del formato tradicional de la botella de vino.

Sin embargo, cabe destacar que Argentina es el séptimo país consumidor de vino en el mundo, con más de 1.000 millones de litros por año¹⁶. También se encuentra entre los principales 10 productores de vino en el mundo y, a su vez, ocupa la séptima posición a nivel mundial en cuanto a la superficie implantada de vid, con más de 2.250.000 hectáreas.

Análisis Micro

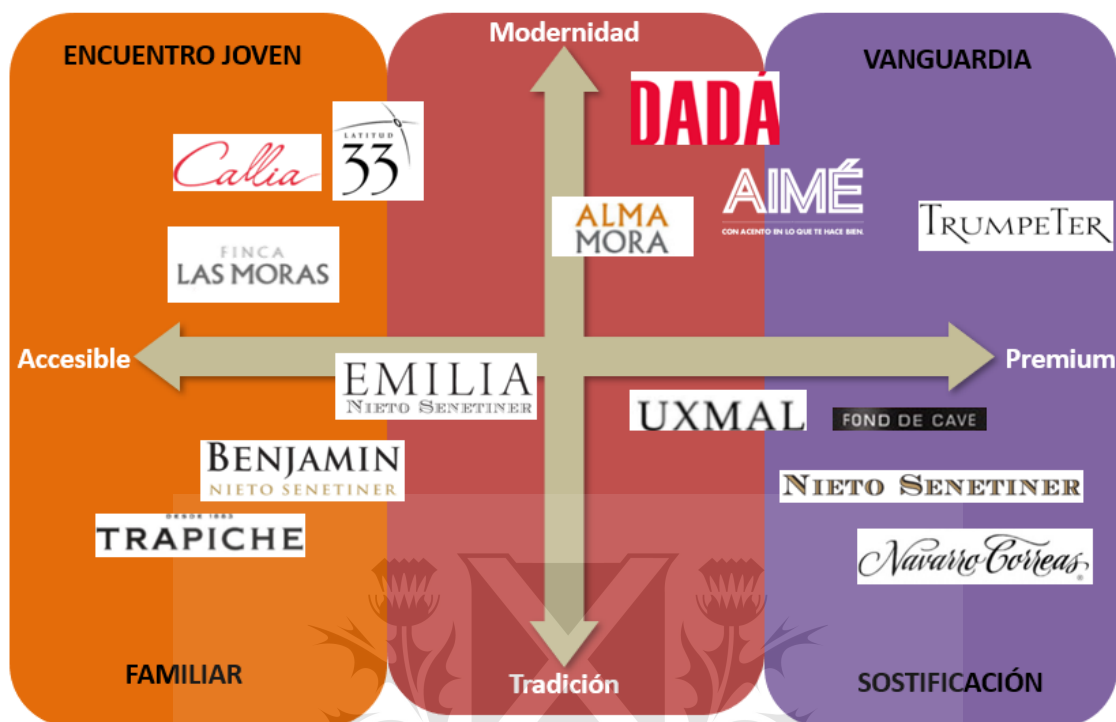
Con el objetivo de ahondar el análisis acerca del entorno en el cual se competirá, es necesario estudiar de cerca los competidores de Aimé en su formato tradicional para entender también quienes podrían ser, por tener un perfil similar a la marca posibles lanzadores de vino en lata en un futuro. En el segmento Premium Plus, en el que encontramos a Aimé, existen diferentes perfiles de marcas, algunas más modernas, otras más juveniles y algunas que lideran la vanguardia.

Y si no solo hablamos del segmento Premium Plus y hablamos de las infinitas propuestas bodegueras que ofrece el mercado la cantidad y diversidad de perfiles es aún más amplia. Sumado a que una gran cantidad de ellas son los principales jugadores de cada segmento.

Según un estudio realizado por GFK (2017) dentro de la industria vitivinícola Argentina, los players más importantes de cada segmento se posicionan según su actitud y perfil marcario de la siguiente manera:

¹⁶ Los Top 10 países consumidores de vino (22 de abril de 2016). Vinetur. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>

Mapping Actitudinal



Fuente: Confidencial

Dentro de este mapa en el cual podemos categorizar a las marcas por su actitud o perfil, Aimé se posiciona como un vino premium, de valor, pero con una actitud vanguardista y moderna que propone desafiar las tradiciones, a quienes eligen consumirlo y al vino en general.

Dadá es una propuesta de Finca las Moras (Grupo Peñaflor) que tiene una estrategia similar a la de Aimé en cuanto a su perfil y actitud como marca. Dadá en su página web¹⁷ comunica y propone no tener regla alguna, parecido a lo que propone Aimé (en su página¹⁸) de romper con lo establecido, de descontracturarse, de disfrutar y buscar nuevas maneras de vivir la vida.

¹⁷<http://fincalasmoras.com.ar/dada/>


¹⁸<http://bodegarucamalen.com/aime/>



Me presenté

Aimé, el nuevo vino de Bodega Ruca Malen, es una invitación a ser genuinos con nosotros mismos y disfrutar la vida de una manera simple. Para eso nos propone un plan: buscar siempre lo que nos hace bien. Porque hablar de Aimé, es hablar de disfrutar.

Este vino, con ese particular acento en la é, es un vino diferente, desestructurado, resultado de la búsqueda de nuevas maneras de vivir la vida, donde lo más importante es siempre poner el acento en lo que te hace bien.



A su vez, la estrategia de precios que utilizan ambos vinos es muy similar. Aimé en el supermercado se encuentra a un precio de góndola de \$148 la botella mientras que Dadá está a \$147 (tomado de precios claros¹⁹ para la cadena Carrefour a junio del 2019).

Es por eso que se podría decir que Dadá es el principal competidor de Aimé, comparten el aspiracional marcario, estrategia de precio y público al que apuntan.

Universidad de

San Andrés

5 Fuerzas de Porter

Para demostrar que el proyecto es realmente una oportunidad de mercado, es necesario profundizar acerca de otros temas como la industria del vino en nuestro país (Bygrave y Zacharakis, 2008).

Hill, C. y G. Jones (1996) exponen la utilidad del modelo de las 5 fuerzas de Porter (Ver anexo 14) para identificar las fuerzas competitivas en un ambiente industrial y de esa forma detectar oportunidades y amenazas. Desde una perspectiva macro, analizar las 5 fuerzas de Porter permite determinar cuán atractiva y rentable resulta la industria. A continuación, se hará un desarrollo de la industria del vino.

¹⁹<https://www.preciosclaros.gob.ar>

Amenaza de nuevos competidores: Alta

Las barreras de entrada en este mercado son bajas para aquellas compañías que ya comercializan vino, dado que cuentan con todos los recursos y conocimientos necesarios para lanzar el mismo producto que se ofrecería en esta propuesta de negocio. A su vez, los costos que estas compañías enfrentarían para comercializar el vino en lata serían bajos, ya que solo deberían afrontar los gastos de enlatar el vino. Además, al ser ya conocidos en el mercado, cuentan con una gran cartera de clientes fieles que, a la hora de elegir, puede ser más probable que opten por la marca que suelen comprar, dado que ya conocen el producto. Un ejemplo de un posible nuevo competidor sería la bodega Santa Julia, que actualmente comercializa vino en lata en el exterior; en el momento en que decida comercializar su vino enlatado en el país, será un fuerte competidor de nuestro producto.

Sin embargo, el concepto del producto que se busca ofrecer es considerado como algo disruptivo para nuestro segmento target, debido al formato en el que se ofrecerá el vino, es por ello que son pocos los que se animan a lanzar este producto en nuestro país, con el fin de no dañar la imagen de marca si es que el producto termina siendo un fracaso.

En nuestro caso, se estaría lanzando un producto respaldado por la bodega Ruca Malen, bajo la marca Aimé, por lo que contamos con los mismos beneficios que tendrían las empresas que ya comercializan vino en botellas, si es que estas decidieran lanzar el vino en lata. Contamos con una cartera amplia de clientes, nuestros costos serían menores a los que afrontaría una marca nueva que no comercializa vino y ya somos reconocidos en el mercado. Gracias a esto, podría decirse que aquellas compañías que decidieran lanzar el vino en este formato, pero sin contar con el respaldo de una bodega que asuma los costos y aporte los recursos y el know-how para que el negocio se lleve a cabo, no serían una gran amenaza frente a nuestro caso, dado que las barreras de entrada para ellos serían más altas, ya que los costos a afrontar serían mayores para ellos.

Es por esto que podría decirse que la amenaza de nuevos competidores es alta, tratándose de empresas que ya comercializan vino en el mercado al que se apunta, dado que contarían con las mismas condiciones y los mismos beneficios que nosotros al lanzar el producto, es decir, las barreras de entrada para ellos serían bajas.

Poder de negociación de los clientes: Moderado

Podría decirse que el poder de negociación del consumidor final tiende a ser bajo, dado que resultaría poco ocasional que algunos de ellos realicen compras por volumen de nuestro producto, ya que la gran mayoría de ellos lo compraría para el consumo personal. Es por esto que no tendrían el poder de exigir un descuento en precios, dado que esto suele darse en clientes que realizan compras de gran volumen. Además, la gran mayoría de los consumidores no son capaces de hacer su propio vino en lata que pueda llegar a sustituir a nuestro producto. Sin embargo, al no haber costo de cambio en comprar otros productos sustitutos que poseen gran disponibilidad y que se presentan en un formato menos disruptivo y más aceptado por los consumidores, y al existir, a su vez, la amenaza de que los consumidores puedan llegar a optar por volver a consumir el vino en botella, podría decirse que el poder de los consumidores finales es moderado.

Por otro lado, aquellos clientes que deseen comprar nuestro producto para comercializarlo en sus propios negocios, ya sea para fiestas, boliches, festivales o recitales, restaurantes o bares, etc., ellos sí, al comprar nuestro producto en volumen, contarían con un poder de negociación más elevado, dado que serían capaces de exigirnos un descuento en precios por comprar nuestro producto en cantidad. Sin embargo, ofrecer nuestro producto en sus negocios sería más barato que ofrecer vino en botella de vidrio, ya que los costos de nuestro producto para comercializarlo serían menores. De esta forma, se tendría la ventaja de que opten, en su mayoría, por ofrecer nuestro producto que el vino en botella, ya que puede resultar menos costoso y más beneficioso para sus negocios, en el caso de los boliches, fiestas, festivales, recitales, dado que el formato de nuestro producto es más adecuado para la ocasión. Para los bares y restaurantes también, ya que el costo de abrir una botella para solo ofrecer copas de vino es mayor que ofrecer directamente la lata de vino.

Por todo esto diríamos que el poder de negociación de nuestros clientes es moderado.

Poder de negociación de los proveedores: Alto tendiendo a moderado

En este caso, la bodega Ruca Malen sería nuestro proveedor, pero a su vez, resulta ser el inversor principal del negocio, ya que el producto se comercializará bajo su marca.

Debido a esto, su poder de negociación resulta ser alto, ya que son ellos los que tienen que aprobar y solventar el negocio para que este pueda ser llevado a cabo.

Por otro lado, los proveedores de latas son menores en cantidad, y a su vez, la mayoría de ellos comercializa en grandes volúmenes, por ende, será difícil negociar con ellos en un principio, dado que la cantidad de latas a ser comercializadas no será tan importante durante el lanzamiento del producto, ya que se probará con una cantidad relativamente pequeña. Sin embargo, Ruca Malen es una bodega importante en el mercado, y Aimé una marca conocida por el target al que se apunta, es por esto que una vez que nuestro producto se haga conocido y comencemos a comercializar en gran escala, pasaremos a ser un cliente más importante ya que les encargaremos una mayor cantidad de latas. En ese momento, su poder de negociación pasaría a ser menor, dado que seríamos capaces de pedirles descuentos en los precios de las latas por volumen.

Por ende, diríamos que el poder de negociación de los proveedores es alto tendiendo a moderado.

Amenaza de bienes sustitutos: Alta tendiendo a moderada

Existen varios productos que pueden sustituir fácilmente al vino en lata, como el vino en botella de vidrio, y otras bebidas alcohólicas como la cerveza, el fernet, las bebidas RTD (Ready to Drink), etc. El costo de cambiar el vino en lata por algunos de estos sustitutos no resulta ser de gran relevancia para los consumidores, lo que hace que la amenaza sea alta. Sin embargo, el formato en que se ofrece el producto cuenta con una característica distintiva respecto al vino en botella, lo que genera que sea difícil sustituir los beneficios propios del packaging en sí (más económico, práctico, cómodo, etc.), dado que para ciertas situaciones de consumo (en la playa, el río, recitales, picnics, boliches, fiestas, etc.) resulta mucho más conveniente para los consumidores el vino en lata que el vino en botella de vidrio. Esto hace que la amenaza de bienes sustitutos sea alta tendiendo a moderada.

Rivalidad entre los competidores: Moderada

La industria nacional de la vitivinicultura se encuentra en un estado de madurez, ya que la tasa de crecimiento de la industria es baja, y la gran cantidad de bodegas existentes en el mercado compiten cada vez más por mantener su market share, sobre todo por la baja en el consumo interno de vino en nuestro país, debido al aumento de precios del producto. El hecho de que haya una gran cantidad de jugadores compitiendo en la industria de la vitivinicultura, y que su tasa de crecimiento sea baja, genera una mayor rivalidad entre los competidores, y debido al contexto, para ellos es cada vez más difícil atraer y retener a los posibles consumidores de vino en el país a través del formato tradicional de la botella de vino. A su vez, el costo de cambio para los consumidores del vino es bajo hoy en día, dado que la mayoría van optando por diferentes marcas de vinos entre los mismos rangos de precios para poder ir probando, es así como las distintas bodegas compiten constantemente entre ellas y sus marcas para poder acaparar el mayor mercado posible.

Sin embargo, en cuanto a la competencia directa que existe actualmente en el mercado en base al producto que se desea ofrecer, podría decirse que la rivalidad es casi nula, dado que sólo Cepas Argentinas ha lanzado el vino en lata en el país, y se trata de vino tinto con soda (llamado *Vino Rojo*), un producto que difiere a lo que se buscaría ofrecer en esta propuesta de negocio, pero que de todas formas podría llegar a ser un competidor directo. A su vez, sólo la bodega Santa Julia comercializa actualmente el vino en lata en el exterior, y sería uno de los principales competidores si es que comienza a comercializar su producto en la Argentina.

Se puede ver así que, al haber actualmente muy pocos jugadores en el mercado argentino que compitan directamente con nuestro producto, la rivalidad sería baja, dado que el mercado pasaría a ser acaparado por pocos jugadores. Al ser de los primeros, contamos con la ventaja de mostrar a Aimé como una marca innovadora y disruptiva, por ofrecer al vino en este nuevo formato, y contaríamos con ventajas competitivas como estar respaldados por una bodega reconocida en el mercado como lo es Ruca Malen, tener menores costos gracias a esto, y poder diferenciarnos del resto de las bodegas al brindarle a los consumidores el vino en un formato innovador bajo una marca reconocida por el segmento al que se apunta como lo es Aimé. Este producto, de ser aceptado por los consumidores, lograría una gran diferenciación para Aimé respecto al resto de las marcas,

ya que sería una de las primeras en comercializar el vino en este formato en el país. Por último, el vino en este formato vendría a solucionar la caída en el consumo interno del vino en nuestro país, ya que se ofrecería un producto con cualidades distintivas que benefician al consumidor en ciertas ocasiones de consumo, y podría competir a su vez con la cerveza, al ofrecerse en el mismo formato y a un precio menor que la botella de vino.

Es por todo esto que podría decirse que la rivalidad entre los competidores de esta industria es moderada.

Análisis FODA

En primer lugar, para aplicar una estrategia de diagnóstico, debemos observar dónde estamos parados. Para ello, debemos seleccionar variables internas, que se caracterizan por ser parte de la empresa, y variables externas, que como bien dice su nombre, son externas a la misma. En el caso del proyecto, se decidió seleccionar cuatro variables internas y cuatro variables externas, que se creen fundamentales para el análisis de la industria en la que opera.

A su vez, las ocho variables tienen una ponderación que va del -5 al 5, siendo estas las que nos permitirán tomar una posición en las diferentes matrices de diagnóstico y acción. Vale aclarar que las ponderaciones elegidas son de carácter subjetivo, con base en la información recaudada en cada variable. A continuación, se explicarán en detalle los valores elegidos.

Variables internas

En cuanto a las variables internas, en primer lugar, se ponderó al formato con 4 puntos. El formato es innovador y práctico, es aquello que le da al vino la posibilidad de posicionarse competitivamente frente a la cerveza, en cuanto a la accesibilidad y a la comodidad que ofrece. El formato de 375cc va a permitirle al vino la posibilidad de acompañar al consumidor en momentos en los que antes no contaba con el vino por la poca practicidad que ofrece el formato actual en el que se tiene que usar copas, sacacorchos, etc. A su vez, las latas están recubiertas por un barniz especial que evita que el aluminio transmite sabores extraños al vino, por lo que el sabor del vino en su formato

tradicional y en el formato en lata no cambia. De todos modos, si bien se ponderó al formato positivamente, esta variable no se ponderó por la totalidad de los puntos porque al ser un formato poco convencional para el vino puede que genere desconfianza en el consumidor y éste opte por no elegirlo. El consumidor no está acostumbrado a ver al vino enlatado, por lo que es normal que tenga sus prejuicios/preconceptos acerca del producto y que piense que el vino va a perder su aroma o sabor por estar en contacto con el acero inoxidable o que simplemente el vino es de baja calidad, entre tantas otras cosas que puedan llegar a decirse.

En segundo lugar, tener el respaldo de una bodega ya conocida en el mercado como lo es Ruca Malen y lanzar este producto bajo la marca Aimé es una gran fortaleza. Esta fue ponderada con 5 puntos. Aimé es un vino lanzado en el año 2017 bajo el aval de la bodega Ruca Malen. Aimé es una invitación a disfrutar la vida de una manera simple, a buscar siempre lo que nos hace bien. Con su particular acento en la *é*, es un vino diferente, desestructurado, resultado de la búsqueda de nuevas maneras de vivir la vida. Es por eso que se decide realizar el lanzamiento del vino en lata bajo esta marca, porque ambos vienen a contar la misma historia, ambos te invitan a disfrutar y a abrirte a cosas nuevas como lo es este producto.

De la mano de tener el respaldo de una bodega conocida, por el conocimiento que tiene el consumidor sobre la marca, se le suma el know-how de la empresa con todo lo que esto significa. Esta variable interna se ponderó con 5 puntos. Al tratarse de un producto que no existe aún en el mercado, hay ciertas variables que le juegan en contra como el poco conocimiento acerca de cómo reacciona el vino en contacto con la lata, por los prejuicios o preconceptos que el cliente pueda llegar a tener, entre otros riesgos que los lanzamientos puedan llegar a asumir. Es por eso que esta variable la ponderamos con -2 puntos.

Variables Externas

Por otro lado, en cuanto a las variables externas, aquellas ajenas al proyecto y sobre las cuales este no ejerce ningún tipo de control, se optó por analizar cuatro variables para ponderar.

En primer lugar, una tendencia global de bebidas alcohólicas listas para tomar – RTD (Ready To Drink) que se encuentra en crecimiento. Esta variable se pondera

positivamente con 3 puntos porque si bien no es una tendencia que incluya directamente al vino, incluye directamente al formato en cuestión. Este concepto conlleva el unir dos o más bebidas que normalmente hay que combinar para llegar al trago deseado. Concepto que está avanzando mucho en el mercado, siendo uno de los pocos segmentos que muestra tasas de crecimiento abultadas. Se espera que para el 2021 llegue a tener una tasa de crecimiento del 10,94%. A pesar de que en otros países este tipo de bebida es muy común, en Argentina está recién comenzando a ganar terreno con Dr. Lemon, Gancia One, Isla y Pronto Shake. Considerados los impulsores de esta categoría, lanzados por el Grupo Cepas.

En segundo lugar, los competidores y sustitutos potenciales del vino en lata también son ponderados como una variable externa y determinada como una amenaza. Si bien hay productos que existen actualmente en el mercado considerados competidores, sean directos o indirectos del vino en lata, también hay futuras amenazas de grandes bodegueras argentinas que ya tienen en la mira el lanzamiento de este producto.

La cerveza, por ejemplo, entre el primer grupo de productos que compiten contra el vino en lata, es considerada como un competidor o sustituto del vino. El consumidor frente a la cerveza, a diferencia del vino, tiene una variedad de formatos a elegir, junto con distintos rangos de precios. Y de más está decir que la cerveza, es la bebida que encabeza a las bebidas alcohólicas enlatadas. En el año 2018 logró llegar a los 43 litros per cápita. También, dentro de los productos que compiten contra el vino en lata, este año SAMT (Suc. Abel Michel Torino) lanzó el primer vino sodeado enlatado, “Rojo”. Por lo que, si bien el vino enlatado de la forma en la que este proyecto pretende venderlo, no se encuentra aún en el mercado, el vino y la lata es algo que ya se comercializa.

En cambio, dentro de las futuras amenazas, encontramos a la Familia Zuccardi. Esta bodega, reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus vinos, lanzó recientemente bajo su marca de vinos jóvenes “Santa Julia” el vino en formato enlatado. Este producto se comercializa únicamente en Estados Unidos, pero es sabido que el objetivo de la bodega en el largo plazo es también traer este producto a Argentina. Frente a esto, si bien el proyecto cuenta con el respaldo de una bodega conocida como lo es Ruca Malen, frente a Zuccardi que cuenta con el producto finalizado, el proyecto se encuentra en desventaja competitiva.

Dentro de este análisis se puede incluir a un potencial competidor: el vino en copa. Si bien es un producto que tampoco llegó a Argentina, es un producto que globalmente tiene muy buenas repercusiones y que, al ofrecerse en un formato conocido por el cliente, no inspira la misma desconfianza que un vino enlatado (en cuanto a la pérdida de sus propiedades, gusto, aroma, entre otras cosas que pueden llegar a pensarse).

Es por eso que se pondera a los competidores, como variable externa con -4 puntos.

En cuanto al entorno legal como variable, esta fue ponderada positivamente con 5 puntos. Tras la resolución del Instituto Nacional de Vitivinicultura, se autorizó el uso de envases de acero inoxidable para el fraccionamiento del vino con el fin de permitirle al vino competir con la cerveza y permitir que los productores puedan ofrecer la bebida en un formato más económico y pequeño. Esto le permite al lanzamiento, encontrarse dentro de los aspectos legales del país.

Potro lado, las barreras de entrada para este mercado son muy bajas, cualquier equipo bodeguero que quiera hacerlo lo puede hacer. Es por eso que se ponderó a esta variable con -5 puntos.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Formato innovador, disruptivo y practico (4) • Respaldo de Ruca Malen y Aimé para el lanzamiento (5) • Know-how (5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia global de bebidas RTD (3) • Resolución del INV que autoriza el uso de envases de acero inoxidable para el fraccionamiento del vino (5)
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento, prejuicios y preconceptos (-2) 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores y sustitutos potenciales (-4) • Barreras de entrada al mercado muy bajas (-5)

Conclusiones

Considerando estos cuatro factores se puede ver como las oportunidades que existen en relación a las tendencias de consumo muestran signos positivos para el negocio. Es cierto que se estaría compitiendo contra el vino en su formato tradicional que ya está más que

insertado en el mercado. Pero, ningún equipo bodeguero ofrece esta propuesta en el mercado argentino.

Considerando además las fortalezas internas con las que cuenta la marca, en adhesión a las oportunidades del mercado, se encuentra en un espacio propicio para la inserción del producto en el país.



Universidad de
San Andrés

Investigación de Mercado

El vino en lata es una propuesta innovadora que no existe aún en Argentina, encontrando en esta propuesta una necesidad que no estaba cubierta: en primer lugar, el poder tomar vino en donde y cuando uno quiera. En segundo lugar, la tendencia de bebidas RTD en crecimiento y la preferencia constante de las nuevas generaciones de invertir su dinero y tiempo en la vivencia de experiencias, en donde el vino en lata puede estar presente por la practicidad y comodidad que ofrece. Por último, el crecimiento del consumo de la cerveza enlatada versus la caída del vino. Con el desarrollo del vino en lata se buscará fusionar estas tendencias, logrando posicionar competitivamente al vino frente a la cerveza y haciendo que este se encuentre presente en experiencias que antes eran impensadas.

Segmento y Tamaño de mercado

En cuanto al tamaño de mercado, teniendo en cuenta que el producto se lanzará en una primera instancia en Argentina, con una población de 44.270.000 habitantes se tendrán en cuenta para estimar el tamaño de mercado los siguientes datos relevantes:

- El 22% de la población argentina pertenece al segmento ABC1 y C2, según la pirámide social argentina (Ver anexo 7).
- El 51% de la población argentina consume vino, según un estudio realizado por COVIAR y el Observatorio Vitivinícola Argentino (Ver anexo 3).
- El 41% del total del consumo del vino en Argentina pertenece a los millennials, según estudio realizado por el Observatorio Vitivinícola Argentino y COVIAR (ver Anexo 15).

En base a estos datos, se obtiene que el tamaño de mercado para el lanzamiento del producto se reduce a 2.036.509 millennials que viven en Argentina, son ABC1 y C2 y consumen vino. Además, se realizó una estimación un poco más específica para el mercado objetivo, estimando cuántos de esos dos millones de millennials consumen vino del segmento en el cual este producto va a lanzarse, llegando así a 582.744 de habitantes como mercado objetivo (Ver anexo 15).

Clientes Target

En cuanto al mercado objetivo del innovador producto a lanzar, se puede decir que este apunta a jóvenes o adultos entre 18 y 35 años que busquen consumir el vino en lugares en los que antes la botella tradicional de 750ml era impensada.

Los tipos de variables de segmentación que se utilizan como criterios para la segmentación de mercado son geográficos, demográficos, psicográficos, socio culturales y por comportamiento del usuario o estilo de vida.

Para empezar, el factor de segmentación geográfico es aquel que determina las áreas de distribución del producto y las diferencias culturales de esta. Para el vino en lata se determinó que el área de distribución del producto sea Argentina, por el amplio conocimiento del vino, las grandes bodegas que hay y por el decrecimiento que está sufriendo el consumo del vino en los últimos años. Más que nada porque el vino en lata propone salir a buscar ese volumen que el consumo del vino perdió frente al boom de la cerveza.

En cuanto a las variables demográficas, el vino en lata tiene como objetivo centralizar su venta en aquellas personas entre 18 y 35 (Millennials), pero sin hacer un enfoque determinado ni en su sexo ni en la ocupación o educación de estos. Mas específicamente, el producto podría destinarse a jóvenes de 18 a 25 años, tanto hombres como mujeres que trabajen, estudien o vivan solos y, por otro lado, a adultos jóvenes de 26 a 35 años que estén dispuestos a probar nuevas alternativas y se encuentren interesados en las innovaciones.

Por otra parte, dentro de las variables psicográficas, se encuentra el modo de pensar de los clientes, su personalidad y sus valores. Este lanzamiento apunta a aquellos que buscan disfrutar del vino para consumo personal y en oportunidades en las que antes, por la poca practicidad que ofrecía el formato del vino tradicional (botella de 750ml), no lo consumía. Este criterio de segmentación es muy similar al que tiene la cerveza hoy en día, es una propuesta práctica, accesible y que puede consumirse en todos lados. Lo que diferencia al vino en lata de este último, aparte de que es una bebida alcohólica diferente, es el vino siempre estuvo relacionado con la sofisticación, lo clásico y tradicional. Es por eso que

se busca apuntar a quienes comprarían el vino en lata como una propuesta innovadora, valorando la utilidad y practicidad que el producto ofrece.

Este producto apunta a un target ABC1 y C2, de un poder adquisitivo estándar. Determinando así al segmento target dentro de una clase social media o media/alta bajo el factor de segmentación socio cultural.

En términos del comportamiento del usuario, el vino en lata busca a aquellos consumidores y no rechazadores del vino que no resignarían el consumo del mismo por la poca practicidad del formato en el que se ofrece. Por lo que el proyecto tendrá como objetivo llegar a un segmento que no se encuentre atado al vino por lo clásico, formal y conservador con lo que siempre se lo relacionó.

Comportamiento de compra

Para empezar, la necesidad del consumidor surge, en este caso, dependiendo de su gusto por el vino. Ahora bien, para los potenciales consumidores que consumen vino tanto en bares como en sus casas, la necesidad de comprar siempre está. De esta manera, lo que convierte a esta necesidad de la población en deseo, es el sabor y la calidad del producto. Al igual que lo que se generó con la cerveza enlatada en su llegada, suponemos, que generará algo revolucionario.

Luego, se debe considerar la evaluación de alternativas a las cuales se enfrenta el consumidor previo a la compra o la decisión de tomar vino. ¿Cuáles son estas alternativas? Por un lado, tenemos la botella de 750ml. Esta opción es claramente la más tradicional y usada de todas ya que es la más conocida por el consumidor. Una vez abierta la botella de vino, el consumidor tiene un tiempo determinado para tomarla, por lo que para el consumo personal esta propuesta no es la mejor. Justamente por esto, la opción del vino en 750ml para el consumo personal resulta más incómoda y poco práctica. La otra opción que se relaciona ampliamente con nuestro producto es la de compra de las botellas que traen 375ml. Frente a esta, nuestro producto se encuentra en una posición desventajosa ya que el formato en el que viene sigue siendo conocido, clásico y aceptado por el cliente. Además de venir con la misma etiqueta que tienen los vinos de 750ml, las cuales el cliente reconoce y asocia con una buena marca, calidad, prestigio, sabor, etc. Y, en el caso de los espumantes, también se encuentra el formato de 187ml.

En el momento de compra, se piensa que el consumidor verá al producto como un producto que no es costoso pero que requiere de un consumidor intrigado por la innovación y por las propuestas diferentes que le ofrece el mercado.

El vino en lata está pensado principalmente para el consumo individual, pero no solo se limita a eso ya que este formato llena hasta 2 copas por lo que también puede compartirse. Al ser un producto de corta duración, determinar si el consumo de este es inmediato o el consumidor espera a una situación especial para utilizarlo es un poco más simple. Por ello también se deduce que el descarte es algo que sucede inmediatamente posconsumo, ya que el consumidor no se encuentra “atado” a este nuevo concepto por nada más que por consumirlo.

Por último, respecto al comportamiento poscompra, en el que el consumidor hace una evaluación posterior al consumo, se pone en juego la valoración del producto y la decisión de volverlo a comprar si el producto fue satisfactorio. Además, esta evaluación influye en lo que el cliente posteriormente pueda contar sobre el producto ya sea a familiares, compañeros o amigos. Si bien no se puede controlar esta etapa, se buscará que la experiencia en de compra y consumo en su totalidad sea positiva, satisfaciendo las posibles expectativas del consumidor y derribando los mitos sobre esta nueva alternativa de tomar vino.

Relevamientos de campo

La investigación de mercado es el proceso en el cual se recolecta información relevante sobre clientes y competidores, sirviendo como respaldo para una exitosa toma de decisiones del lanzamiento.

Para evaluar el lanzamiento de este producto se realizó una investigación de tipo descriptiva y cuantitativa. Siendo esta la que nos permite observar y describir el comportamiento del consumidor, respondiendo preguntas el tipo quién, qué, cómo y cuándo. Se optó por utilizar tanto fuentes secundarias como reportes realizados por consultoras (Nielsen) y el uso de fuentes primarias, como la encuesta. Esta se dirigió a 500 personas (Ver las preguntas y estadísticas en el anexo 16) y contenía una serie de preguntas que nos permiten observar las preferencias de los potenciales consumidores a través de los siguientes parámetros:

1. Características personales (Edad y sexo)
 - El 56% de los encuestados era mujer y el 44% hombre.
 - El 74% de los encuestados tienen entre 20 y 25 años de edad; el 13% entre 26 y 30 años; y el restante 13% entre 31 y 35 años.
2. Consumo de alcohol y preferencias de bebidas alcohólicas en general (periodicidad de consumo y elecciones personales a la hora de consumirlas)
 - El 96% declaró consumir alcohol.
 - El 61% consumen alcohol entre 1 y 2 días a la semana, mientras que el 25% consume entre 2 y 3 días.
 - El 80% consume con mayor frecuencia cerveza, el 60% vino y el 33% Fernet.
3. Elecciones a la hora de consumir cerveza.
 - El 73% opta por el formato en botella para el consumo
 - El 70% suele consumir la cerveza enlatada en Preboliches, Fiestas y Boliches.
 - El 60% consume cerveza en lata mientras come con sus amigos y mientras se encuentra al aire libre (río, playa, picnic, etc.).
4. Consumo del vino.
 - El 76% de los encuestados consume vino tinto, el 57% vino blanco, el 21% rosado y el 10% espumante.
 - El 56% declaró no abrir una botella de vino si tiene ganas de tomar vino pero se encuentra solo.
 - El 58% considera el formato del vino actual poco práctico para el consumo personal.
5. Posibilidad de consumir vino en lata
 - El 21% de los encuestados consumiría vino en lata y un 37% tal vez lo consumiría.
 - Al preguntarles si se animarían a probarlo sabiendo que el vino se fermentaba en tanques de acero inoxidable (mismo formato en el que se ofrecería el vino), el 70% de quienes habían optado por no consumirlo cambiaron de opinión por un *sí/tal vez*.

- El 50% se imaginan consumiendo el vino enlatado en sus casas, en preboliches, fiestas, boliches y en situaciones de consumo al aire libre (como picnics, en el río o en la playa).
- El 62% se animaría a probar vino blanco enlatado.
- El 97% de los encuestados estaría dispuesto a comprarlo en supermercados y el 60% en autoservicios.

Asimismo, se realizó un focus group a modo de informe cualitativo con el objetivo de entender en profundidad el consumo actual del vino (hábitos y ocasiones de consumo), el perfil del consumidor, la importancia de la sustentabilidad de la lata y la percepción que tienen sobre el vino en lata. Esta investigación se realizó en AMBA con grupos focales de hombres y mujeres de 20 a 35 años que consumen vino de manera habitual y quienes no lo consumen. Si bien quienes tienen de 20 a 25 años (jóvenes) y quienes ya tienen más de 25 (jóvenes adultos) se encuentran en etapas distintas y hay grandes diferencias a la hora de elegir sus hábitos y vínculos con las bebidas alcohólicas, ambos manifiestan su disfrute en ocasiones de consumo similares. Como, por ejemplo.: boliches, preboliches, bares, juntadas y momentos de relax.

Los participantes de los grupos focales, o en su mayoría, ubicaron al vino junto con el Fernet y la cerveza dentro de las bebidas alcohólicas categorizadas como “sociales”, bebidas rendidoras para tomar entre muchas personas y que simbolizan el valor de la unión y pertenencia al grupo de pares, consideradas como innegociables para aquellos encuentros grupales en donde el disfrute es compartido.

A su vez, se logró detectar, dentro del lugar que ocupa el vino en la mente del consumidor, las diferencias que hay entre las variedades. Estableciendo de cierta forma, una segmentación en el imaginario del consumidor categorizando las variedades de la siguiente manera:

- Vino espumante: como descontracturado y joven. Al tener burbujas y tomarse frío le imprimen una tónica festiva y eufórica. Y los jóvenes suelen mixearlo con energizantes.

- Vino blanco dulce: destacada como una bebida que esta “de moda” y con una impronta más femenina. Se categorizó como una bebida relajada gracias a su perfil dulce y amigable para tomar.
- Vino tinto y Vino blanco seco: se expresan como la veta más clásica y más pura del vino. Son las variantes más segmentadoras y difíciles de adoptar por los más jóvenes. Se asocian más bien al mundo adulto.
- Vino rosado: Discurso más pobre y fragmentado, a veces asociado a la impronta más clásica del tinto y a veces asociado a la identidad moderna y versátil de otras variedades.

En cuanto al vino en lata en general, la presentación de este en el grupo focal generó muchísima sorpresa. Si bien hay un conocimiento parcial del “vino con soda” de Suc. Abel Michel Torino, genera mucha expectativa que una bodega como Ruca Malen avance en esta dirección. Como conclusiones positivas de la investigación se destaca que se consideró al vino en lata como un producto que relaja a una bebida altamente tradicional, evitando el uso de copas y de un sacacorchos acerca al vino a la experiencia de consumo de cerveza. Por su practicidad facilita a un consumo On-The-Go (OTG) sin la malignización del Tetrabrik, inaugurando la posibilidad de nuevas ocasiones de consumo para la categoría. Sintiendo también como la “dosis justa” para una persona, evitando el tener que abrir una botella y proyectando un *out of pocket* más accesible para quienes toman solos. No obstante, evidencia una mayor relevancia y atractivo en los varietales de vino blanco, rosado y dulces, dejando al caso del Malbec como una alternativa que genera resistencia y no ofrece ventajas relevantes por el momento.

El Malbec, al tratarse de un vino que no suele tomarse frío ni está gasificado, la lata pierde cierta relevancia y potencia. Es considerado el vino “más tradicional” de todas las variedades y genera más extrañeza el verlo en ese formato novedoso, para el consumo personal recomiendan utilizar las botellas pequeñas restaurantes. Al ser un vino tinto reviste demasiadas barreras con respecto al discurso del “deber ser” de la categoría y, por más de que el producto cuente con el aval de una bodega conocida como Ruca Malen, no consiguió compensar estas percepciones.

Demanda Estimada

Para poder presentar el nivel de demanda estimada y potencial del mercado, se tomó como base el segmento al cual se quiere llegar. Se mencionaron tres targets a los cuales estará dirigido nuestro producto. El principal, hombres y mujeres entre 20 y 35 años de edad (denominados Millenials), de clase social media, media alta (ABC1 y C2) y consumidores del vino.

La cantidad de Millenials que se encuentran dentro de nuestro mercado objetivo descrito anteriormente es de 2.036.509.

En el año 2018, se muestra en un estudio de la consultora Nielsen, que el segmento Premium Plus, segmento dentro del cual se encuentra Aimé (Ver anexo 11) abarcaba el 29% del share del mercado con respecto a la venta de vinos de valor. Teniendo en cuenta esta información, podemos suponer que en el primer año del desarrollo del negocio se penetrará un 0,005% de este segmento (Premium Plus), llegando a obtener como resultado final, una venta anual aproximada de 719.140 unidades en el año del lanzamiento.

Modelo de Negocio

Propuesta de valor

La propuesta de valor se basa en ofrecer un producto que sea valorado y conocido por los millennials bajo la marca de Aimé, pero con un formato diferente al de la botella. Este vino en lata representaría un producto con un packaging reciclable, de calidad, práctico, novedoso, accesible y con un diseño único e innovador. Se trata de que, a través del producto, se pueda resolver la poca practicidad del consumo del vino en botella en ciertas ocasiones en las que el segmento target está dispuesto a consumir alcohol, como en la playa, en el río, en boliches, fiestas, picnics, recitales y demás situaciones de consumo al aire libre. A su vez, a través del vino Aimé en lata se busca potenciar el consumo individual de dicho segmento, brindando un producto más económico cuyo formato sea ideal para que una persona que viva sola pueda tomar vino sin que le parezca caro y que la medida sea justa para el consumo unipersonal. El diferencial que este producto posee, en comparación con sus competidores, se basa en ser una bebida más rápida y fácil de beber, cuya frescura o enfriado es mantenida gracias al envase de la lata, es reciclable y es más económico y accesible que otros formatos de envase en los que se encuentra al vino.

En resumen, el problema que se estaría resolviendo para este segmento sería el de la caída del consumo debido a los precios altos que posee el vino en botella y la poca practicidad del formato de vino en botella de vidrio con corcho y de tener que tomarlo en una copa para ciertas ocasiones de consumo (al aire libre, por ejemplo) en las que este tipo de formato resulte incómodo para el consumidor.

Segmentos de mercado

El segmento del mercado al cual se apuntará se trata de los Millennials. Este cuenta con las siguientes características:

- Jóvenes y adultos jóvenes tanto hombres como mujeres, con un rango etario de entre 18 y 35 años de edad.
- Pertenecientes a un nivel socioeconómico ABC1 y C2.
- Tomadores de vino y no rechazadores del mismo.

- Aquellos que no tengan tan incorporado el tomar vino en su formato tradicional.
- Son propensos a tomar alcohol en distintas ocasiones de consumo, no solo en la mesa durante la comida, sino que en situaciones al aire libre como en la playa, en el río, en las fiestas, boliches, recitales, picnics, etc.
- Valoran la practicidad, la comodidad y lo accesible.
- Poseen una mayor aceptación de los conceptos innovadores.
- Ingresan al mundo del vino sin miedo a romper las reglas.
- Centrados en el presente, buscan disfrutar el aquí y ahora.
- Les interesa el medioambiente
- Les interesa más la experiencia de consumo que el bien en sí.

Canales

Por un lado, respecto a la distribución y canales de venta de los productos, el vino en lata Aimé se encontrará presente en supermercados, mayoristas y distribuidores, canales externos a la marca, lo que le permitirá con el tiempo, al producto, llegar a estar presente en varias áreas/sectores del país, como lo hace actualmente la bodega Ruca Malen con el resto de sus vinos. Tener el respaldo de un grupo como lo es Molinos, hace que la distribución y la incorporación en todos los canales (tanto supermercados, como mayoristas y hasta incluso vinotecas) sea un proceso sencillo. Además, se llegará al cliente a través de un canal indirecto no propio de E-commerce, la página web Trebien²⁰(Ver anexo 17), que se dedica a la comercialización de distintos tipos de bebidas alcohólicas a través de Internet. El envío es realizado a través de un delivery contratado por la página web, por lo que esta se encargará de que el producto sea recibido por los clientes.

Por otro lado, se tendrá en cuenta la comunicación mediante la propia publicidad de la página web Trebien, publicidad en redes sociales propias de Aimé (Facebook e Instagram), y en eventos que estén alineados a lo que el producto intenta ofrecer como

²⁰<https://trebien.com.ar/>

propuesta de valor. La comunicación tiene un peso importante en lo que es dar a conocer la marca y el producto y que ambos sean aceptados por nuestro segmento, dado que será el canal que ayudará a que el consumidor le pierda el miedo al vino en este nuevo formato y lo vea como un envase que potencia nuevas ocasiones de consumo.

Para el lanzamiento de la comunicación se utilizarán los canales más frecuentados por nuestro segmento target, como lo son Internet y las redes sociales. Además, se utilizarán carteles en la vía pública que frecuente nuestro segmento target con el fin de generar una mayor presencia en la mente de los posibles consumidores. Todos los medios de comunicación utilizados se basarán en transmitir la personalidad de la marca y un mensaje claro alineado con lo que representa Aimé: abrirse a lo nuevo, atreverse a romper con lo establecido, y tener un espíritu inquieto y joven. Además, utilizaremos el recurso de las relaciones públicas a través del contacto con influencers (ya sea con los que Aimé cuenta actualmente como embajadores de su marca, o influencers nuevos) que se adecuen al perfil de la marca.

Relación con clientes

El proyecto buscará que la relación establecida con los clientes sea de autoservicio, ya que ellos, por su cuenta propia, se encargarían de conseguir el producto comercializado por los canales de venta mencionados anteriormente. En una primera instancia, se buscará generar una concientización del producto en los posibles clientes, incentivando a que se animen a probar el vino en lata ofreciendo ofertas promocionales, para que el riesgo que perciban los consumidores por probar el producto sea el menor posible. Luego, el objetivo será generar una relación de fidelidad con el consumidor, ya habiendo superado sus expectativas acerca del producto para poder así retener a los clientes y que luego se dé una compra repetida. Si bien puede resultar un tanto ambicioso obtener una gran cartera de clientes que les sea fiel al producto/marca, al tratarse del lanzamiento del vino en nuevo formato se correrá con la ventaja de que Aimé sea la marca pionera de este tipo de producto y, se buscará mantener una buena relación precio-calidad a lo largo del ciclo de vida del producto.

Fuentes de ingresos

Para Aimé, la principal fuente de ingresos se tratará de las ventas del producto en sí. Este se ofrecerá, en primer lugar, en la página de e-commerce Trebien y en los canales en los que los vinos Aimé se encuentren presentes. Los pagos a realizar por los clientes se llevarán a cabo de acuerdo a los métodos de pago que ofrezca la tienda online (pagos con tarjetas de crédito y pagos en efectivo a través de Mercado Pago, Rapipago y Pago Fácil entre otras) y los supermercados y demás canales de distribución que cuenten con los productos de Aimé (en su mayoría efectivo, tarjetas de crédito y débito, entre otros). El precio del producto será en promedio de \$70 por lata. Se cree que este precio se encuentra dentro del precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto ofrecido.

Al mismo tiempo, se buscará ofrecer la posibilidad de que los productos se encuentren disponibles y a la venta en distintos eventos al aire libre a los que el segmento target suele concurrir, como en ferias gastronómicas por ejemplo (bocas abiertas, masticar, etc), festivales (Lollapalooza) o bares, que estén alineados a lo que queremos comunicar como marca. En estos eventos se logrará no solo dar a conocer el producto, sino también poder compartir una experiencia con nuestros consumidores.

Recursos Claves

Los activos más relevantes que se requieren para desarrollar el modelo de negocio son:

En primer lugar, en cuanto a los recursos físicos, podría decirse que el vino, las latas, las máquinas de enlatado y la infraestructura son importantes para el desarrollo del negocio. Cabe destacar que la producción del vino se llevará a cabo por la bodega Ruca Malén, como así también un proveedor externo se encargará de proveernos las latas.

En segundo lugar, en cuanto a los recursos intelectuales, serán relevantes la marca Aimé (para demostrar que el producto en este formato se encuentra alineado a lo que la marca transmite) y la creación de una estrategia de marketing eficiente para que el consumidor pierda todo tipo de prejuicios sobre el vino enlatado y se anime a probarlo.

En tercer lugar, en cuanto a los recursos humanos, resulta importante contar con un buen equipo comercial y de investigación para que el producto se desarrolle y se comercialice de la mejor forma posible y para que la comunicación con los clientes sea efectiva.

Actividades Claves

Las actividades claves relevantes para el negocio son la investigación de mercado, el desarrollo de una estrategia de marketing y de comunicación y el desarrollo de la marca Aimé que demuestre estar alineada con el mensaje que este nuevo formato del producto viene a ofrecer. Al tratarse de un producto con un formato innovador y disruptivo, la evaluación del mercado objetivo será una actividad fundamental. Será necesario lanzar una fuerte campaña de marketing no solo para que el producto se dé a conocer, sino que también para educar y concientizar a los potenciales clientes sobre los beneficios del vino en lata y desmentir aquellos preconceptos que se tiene de este formato, como que: por estar en contacto con la lata pierde su sabor, que es un vino de “baja calidad”, entre tantas otras cosas que pueden llegar a decirse.

En cuanto a las actividades clave de producción, resultan importantes el diseño de las latas (influye en la percepción del consumidor acerca del producto) y el proceso de enlatado del vino. La fabricación del vino se llevará a cabo por la bodega Ruca Malén y la distribución del producto se llevará a cabo por los canales mencionados anteriormente.

Alianzas Claves

Los proveedores no competidores relevantes para el negocio son Ball (el proveedor de latas reciclables) y la bodega que provee el vino, Ruca Malén, propia de la empresa Molinos. Se necesitará de ambos para la elaboración del producto final.

A su vez, Trebien y los canales de distribución que comercializan los productos de Aimé en la actualidad (como los supermercados, mayoristas, autoservicios, entre otros) también serán aliados fundamentales para la distribución del producto, ya que le brindarán al vino en lata un lugar en su plataforma online o en sus góndolas para comercializarlo, dando a conocer el producto de Aimé a sus clientes.

Si se toma a las alianzas claves como aquel recurso que sirve para apalancar el valor que genera el producto, se debe tener en cuenta a los Sommeliers. Estos últimos son expertos en el análisis del vino, juzgando su calidad y características en base a la vista, el olfato y la vista de manera objetiva. Es por eso que son importantes para el apalancamiento de valor del proyecto, porque son quienes avalarán o descartarán al vino en lata como una alternativa o propuesta de consumo del vino.

Por último, los inversores también serán aliados claves del negocio. En este caso, será la empresa Molinos, dueña de la marca de vinos Aimé.

Estructura de costos

Los principales costos para la operación del modelo de negocio y para la generación de valor son:

- La producción del vino de Ruca Malén destinado a este negocio y la compra de las latas.
- Desarrollo del producto.
- La investigación de mercado.
- Estrategia de marketing y comunicación.
- Logística



Universidad de
San Andrés

Plan de Marketing

El vino en lata, como todo lanzamiento, precisa de la elaboración de un plan de marketing. Para ello, es necesario generar una oferta, diseñar el producto y establecer un precio, llevarla al mercado, distribuirla por medio de canales y, al mismo tiempo, darla a conocer a través de diversas herramientas de comunicación (Bygrave y Zacharakis, 2008 p.168).

Para comenzar, podría decirse que la segmentación, el target y el posicionamiento son elementos fundamentales del marco estratégico. Luego de haber identificado anteriormente a nuestro segmento target, debemos posicionar el producto aspirando a destacar los atributos diferenciadores que ofrece la marca.

Al tratarse de una marca ya conocida en el mercado, con un modelo de negocios conocido por el segmento, si bien parte del marketing ya se encuentra hecho, sigue siendo uno de los grandes gastos en los primeros meses. Es importante abocarnos al conocimiento del producto y a derribar los prejuicios o preconceptos que el consumidor puede llegar a tener sobre el vino en este nuevo formato. Esto se hará para poder conseguir, según el marketing funnel, pasar por todos los diversos pasos hasta llegar a la venta del producto (Ver Anexo18).

- 1) **Pre-awareness:** etapa en la cual el consumidor no tiene previo contacto con la marca. Pero al lanzar el vino en lata bajo la marca Aimé y con el respaldo de la Bodega Ruca Malen, se podría decir que esta etapa ya ha sido atravesada.
- 2) **Awareness:** etapa en donde las personas pueden ser conscientes de las marcas y sus productos con o sin el deseo de compra. Generalmente, esta etapa se basa en un mensaje comunicado a través de distintas formas: “el boca en boca”, descubrimiento individual, redes sociales, etc. La idea es, en el lanzamiento del vino en lata, inyectar mucho dinero los primeros meses para que esto suceda.
- 3) **Purchase intent trigger:** se trata del momento en el cual el cliente empieza a considerar la compra, “triggered” por algún suceso que lo activo a hacerlo. Esto podría suceder debido a un aumento de sueldo, algún amigo/familiar que se lo recomendó, cambio de las circunstancias, mensaje de promoción, etc.
- 4) **Research & Familiarity:** punto en el que el consumidor comienza a necesitar el producto, por lo que empieza a interesarse por aprender un poco más acerca del

producto, buscando distintas opiniones y haciendo comparaciones. Dependiendo del valor del producto, la investigación que se haga será más o menos profunda.

- 5) **Opinion & short list:** Se comienza a hacer consideraciones sobre la compra tomando notas mentales, escritas o en webs.
- 6) **Consideration:** Se empieza a decidir entre las compras más probables, realizando pruebas, preguntando opiniones de gente que ya compró.
- 7) **Decision & purchase:** La decisión final de compra se basa en si se tiene el dinero para hacerlo o no.
- 8) **Brand / product advocate (or saboteur):** Una vez que el consumidor realizó la compra, rápidamente formará una opinión del producto. Si esa opinión es positiva, pueden compartirlo a través de distintos medios, proceso muy favorecido gracias a las redes sociales.
- 9) **Repurchase intention:** Es un suceso establecido en marketing el hecho de que es más fácil convertir a ventas con clientes viejos que atraer a nuevos. Llegado el momento, el cliente, si está satisfecho, vuelve a comprarle a la marca.

En cuanto al lanzamiento del producto, este será lanzado, en una primera instancia, regionalmente en la provincia de Buenos Aires para luego ampliar el mercado a todo el país. Luego, si es que el éxito del producto nos acompaña, se buscará internacionalizar el producto. Esta escalabilidad le permite al negocio tener, en el momento del lanzamiento, un mayor control y conocimiento sobre el impacto de nuestro producto en el mercado. Esto, a su vez, ayudará a entender cómo se manifiesta la estacionalidad del producto (factor característico del vino blanco, rosado y espumante) y a que, luego, el lanzamiento pueda expandirse a todo el país con mayor conocimiento, con un producto que ya fue lanzado y “aceptado” por el consumidor en Buenos Aires y con un equipo más consolidado. Lo mismo se aplica a la escala internacional, pero con la ventaja de que el vino en lata en el resto del mundo ya es un producto conocido y valorado por los consumidores.

La estrategia de marketing para este producto debe tener en cuenta la estacionalidad del mismo, factor característico del vino blanco, rosado y espumante, cuya venta se destaca en el verano por las particularidades que ofrece el producto, de tomarse frío o de que el

consumidor lo asocie con las fiestas (como lo es el espumante para navidad y año nuevo, por ejemplo). Es por eso que se buscará estar en la mente del consumidor en todo momento, accionando fuertemente en aquellos meses en los que generalmente la venta de estos vinos cae (como lo son junio, julio y agosto) tanto en el punto de compra como en las redes sociales. Esto se llevará a cabo estando presentes en eventos, con publicaciones en las redes sociales desde la cuenta de Aimé o a través de influencers y con cierto descuento en las principales cadenas de supermercados.

Por otro lado, se implementarán acciones de marketing innovadoras como lo es el AiméLab, un evento en el que participarán influencers de la marca (citados en la estrategia de Comunicación) junto con un Bar tender para compartir una noche a puro disfrute, música, tragos armados con Aimé y buena compañía. El evento consiste en un “laboratorio” de tragos a base de los vinos que tiene Aimé (tintos, blancos, rosados y espumantes), dictado por un bar tender, en donde al finalizar el evento se elige un trago ganador. Los invitados tendrán a disposición todo aquello que necesitan para armar un trago: copas, vasos, frutos rojos y demás frutas (limón, pomelo, entre otras) y todos aquellos útiles para el armado (mortero, coctelera, etc.) para que se diviertan en el armado de un trago y conozcan el producto. Gracias a esto se logrará derribar los prejuicios que puedan llegar a tener sobre el vino enlatado, demostrándoles que con este nuevo formato el vino no pierde su aroma ni sabor.

Producto

Como se mencionó anteriormente, el producto a ofrecer en este negocio se trata del vino Aimé en el formato de una lata de aluminio de 375cc. Las variedades de vino que se comercializarán a través de este formato serán blanco, rosado y dulce en un principio, para luego, una vez que el consumidor se haya familiarizado con el formato, se evaluará el lanzamiento de un tinto y un espumante. El vino de Aimé es un vino fresco y joven, sin paso por madera, pero de buena calidad y económico a su vez, elegido frecuentemente por el segmento target al que se apunta. Por dentro, las latas están recubiertas por un barniz especial que evita que el aluminio transmita sabores extraños al vino, por lo que el sabor del vino en su formato tradicional y en el formato en lata no cambia. Cabe destacar que hoy en día, las bodegas trabajan con máquinas de fermentación de acero inoxidable,

por ende, se estaría entregando en mano al consumidor el producto en el mismo envase en el que el vino se produce.

Parte de la estrategia de producto de este negocio se basa en clasificar y posicionar al vino Aimé en lata como un producto de especialidad, pero que en realidad también posee características de un producto masivo. Esto se debe a que este producto apunta a un segmento reducido (millennials de la clase económica ABC1 y C2) pero que tampoco se encuentra cerrado a consumidores que se encuentren fuera de este target y elijan consumirlo. A su vez, es un producto que por su formato en sí posee características distintivas que logran diferenciarlo, ya que se trataría de uno de los primeros vinos en el mercado en ser comercializado en lata dentro del país. Además, este producto cuenta con una relevante identificación de marca, ya que transmite lo mismo que Aimé, posicionándose como una marca joven, rupturista e innovadora, le propone a sus consumidores: “una propuesta descontracturada para aquellos jóvenes que ingresan al mundo del vino y no tienen miedo a romper las reglas, y que buscan disfrutar el aquí y ahora”, tal como lo sería consumir el vino en este formato, que permite un consumo OTG (*on the go*) y *outdoor* (fuera de la casa) pero sin la malignización del Tetrabrik para que no se considere como un producto masivo ni de baja calidad; todo eso genera la posibilidad de nuevas y diferentes ocasiones de consumo para la categoría, como así también les permite a los consumidores tomar y disfrutar del vino donde quieran y con quien quieran. Sin embargo, este producto no se destacaría por ser “luxury fashion” con precios muy altos como lo hacen la gran mayoría de los productos de especialidad, ya que se trata de un producto con márgenes bajos que se deben vender en cantidad para obtener la mayor rentabilidad posible, es por eso que su precio se limitará a ser más caro que una cerveza en lata y más barato que una botella de vino, con el fin de que el producto resulte ser accesible para el consumidor.

Por otro lado, la estrategia de producto cuenta con varias dimensiones, cada una con su propio valor. En primer lugar, se encuentra el beneficio básico, que vendría a ser la necesidad básica que este producto satisface; en este caso, se trataría de la necesidad de alimentarse/beber. En segundo lugar, el producto básico se trata de los elementos básicos de nuestro producto, que serían el vino (realizado con las uvas de los viñedos) y la lata. Luego, la dimensión del producto real vendría a ser el diseño del producto, el

packaging/envase, su etiqueta, la calidad y las características propias del producto. En este caso, el packaging y el diseño son dos aspectos muy importantes de nuestro producto, ya que el segmento target al que apuntamos los tienen muy en cuenta a la hora de elegir qué vino comprar, dado que se fijan en qué envase les llama más la atención y les parece más atractivo, tienen en cuenta la información que aparece escrita en él, y les interesa mucho si el envase resulta ser reciclable o no ya que se preocupan por el medio ambiente. Es por esto que les ofreceremos el vino envasado en una lata reciclable, cuyo diseño resulte divertido y llamativo para el consumidor, y cuya información destaque el tipo de vino, la bodega a la que pertenece, la marca y que mencione que el aluminio de la lata se encuentra recubierto de un barniz especial que evita que se alteren las propiedades del vino.

En cuanto a la calidad y las características propias del producto, estas serán las mismas que se brindan en las botellas de vidrio de vino Aimé, ya que el vino es el mismo y su calidad no se verá afectada gracias al barniz que recubre a las latas por dentro que evita que el aluminio afecte el sabor o el aroma del vino, siempre y cuando la bebida se consuma a corto plazo y no sea almacenada para ser consumida mucho más adelante. Por ende, el consumidor ya estará familiarizado tanto con la calidad del producto como con sus propias características.

En último lugar, la dimensión de *producto ampliado* conlleva el conjunto de servicios asociados que aumentan la diferenciación, como podría ser la entrega y la promoción del producto. Para ello, durante la instancia del lanzamiento del producto, llevaremos a cabo la experiencia *AiméLab*, un concepto creado para conectar el vino en lata con los millennials a través de una ocasión de consumo descontracturada, con onda y sobre todo una experiencia diferente. A su vez, buscaremos estar presentes en ocasiones al aire libre (como en el río, la playa, festivales, etc.) como así también en fiestas y boliches. Para ello, estaremos en eventos al aire libre que hagan fit con la marca, ya sea en ferias gastronómicas como Masticar y Bocas Abiertas, eventos musicales como el Lollapalooza o bares en los que toquen bandas en vivo, eventos culturales como ArteBA, o eventos que se realicen en las playas de la costa de Buenos Aires en el verano o en el Delta. En ellos, ofreceremos una carta de diferentes cocktails con Aimé en lata, realizados por barmans, como así también se ofrecerá el vino en lata. Esta experiencia le agregaría valor al

consumidor, haría que el producto se distinga del resto de los vinos, llamaría la atención de los posibles consumidores y haría que el consumidor sienta placer al consumir esta bebida durante esta experiencia, a través de la cual podrán divertirse mientras se toman una lata (en vez de una copa) de vino.

A su vez, esta experiencia destacaría los atributos principales del producto en este formato, ya que se le demostraría al consumidor la accesibilidad, comodidad y practicidad del consumo del vino en lata, ya que les permite tomar vino en estas nuevas y diferentes situaciones de consumo que difieren de tomar vino en la mesa durante la comida. Además, a través de esta experiencia, el consumidor podrá captar que el producto en este formato es reciclable, más fácil y rápido de beber, más fácil de ser transportado, mantiene la frescura y el enfriado de los vinos que suelen tomarse fríos, como así también podrá comprobar que la calidad del producto no se ve afectada por el material de este formato.

Debido a que el producto se encuentra en la etapa introductoria, los eventos nombrados anteriormente y el evento característico de nuestro producto, el *AiméLab* tendrán el desafío de dar a conocer el producto en este formato disruptivo para lo que es el vino. Y tendrán el objetivo de concientizar a los consumidores acerca de que la lata no afecta las propiedades del vino gracias al barniz que recubre el aluminio por dentro de la lata, con el fin de que el consumidor pierda el miedo y los prejuicios que pueda llegar a tener hacia este producto, y que se animen a probarlo.

Comunicación

El mix de comunicación abarca publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo. Para lograr comunicar eficientemente la identidad de marca es necesario que todos los elementos implicados estén integrados. Para comenzar, es necesario hacer referencia a lo que Aimé deberá realizar para dar a conocer su lanzamiento del vino en lata. Una estrategia *pull* la ayudará a generar demanda por parte del consumidor final; es decir, ponerse en contacto con los clientes de manera directa le permitirá a la marca instalarse en la mente de los posibles consumidores.

Dentro de las herramientas a las que se puede recurrir, la publicidad ocupa un rol fundamental para exponer su lanzamiento y para llegar a una gran cantidad de personas y tener la posibilidad de medir qué tan efectiva fue la recepción del mensaje por los

potenciales consumidores del segmento target. En esta primera etapa introductoria, el desafío está en hacerse conocido en el mercado, en concientizar a los potenciales consumidores acerca del proceso de fermentación del vino y de las ventajas que el vino en lata puede llegar a ofrecerles, aspirando a educarlos en el consumo y a ayudarlos a derribar los prejuicios que puedan llegar a tener sobre este innovador formato para el vino.

Al estar la comunicación dirigida al segmento target del producto, grupo que podemos integrarlo dentro de la generación Millenials, vamos a utilizar para la comunicación del lanzamiento, los principales canales que ellos utilizan: internet y las redes sociales. Es por esto que en la campaña para entrar en contacto con ellos utilizaremos publicaciones en Facebook, Instagram, Twitter, YouTube y blogs como principales formas de comunicación. Se subirán publicaciones a diario en cada una de las redes, principalmente en Instagram y en Facebook, construyendo los posteos en base a la personalidad y mensaje de la marca (Ver anexo 19) y en línea a lo que se quiere comunicar desde el lanzamiento: abrirse a lo nuevo, atreverse, tener ese espíritu inquieto, joven y audaz. Además, se pondrán anuncios publicitarios en las mismas redes para incrementar visitas a la página, seguidores y generar aún más conocimiento de la marca y del lanzamiento.

Por otro lado, utilizaremos el recurso de las relaciones públicas a través del contacto con influencers (ya sea con los que Aimé cuenta actualmente como embajadores de su marca, o influencers nuevos) que se adecuen al perfil de la marca. Es de vital importancia elegir bien el perfil, a quien se les mandará productos y quienes son los adecuados para comunicar el lanzamiento.

De todos modos, a los influencers se los invitará a un evento de inauguración y prensa en donde van a poder interactuar con el producto y publicar en sus redes la compartida de un rico vino acompañado de una buena música. Esto ayudará a generar mayor visibilidad de la marca en el mercado. La selección de influencers se hará teniendo en consideración ciertos factores:

1. **Professional Influencer** – expertos de la industria que esperan ser pagados por el trabajo que hacen. En este caso, al tratarse de un vino joven, para el cual no se espera que el consumidor tenga un conocimiento previo del vino como un

sommelier, sino que nos enfocáramos en un perfil famoso que se adapte a la personalidad de la marca y que vaya en línea con lo que se quiere comunicar.

2. **Power Middle Influencer** – personas que buscan trabar con la marca para impactar en sus propias redes sociales pero que al mismo tiempo buscan ser pagados.
3. **Unpaid Blogger/Editor** – personas que buscan impactar en sus propias redes sociales sin ser pagas. Generalmente son perfiles que buscan generar contenido en sus redes de marcas que les interesen a través de envío de producto.
4. **Advocate Communiti** – fans que promueven la marca de forma gratuita a través del boca a boca o por posteos en los que el producto esté presente.

Claro está que, dependiendo del tipo de influencer que se trate, se determinarán las alianzas a realizar con este, ya sea alianzas “one-shot”, utilizadas una única vez para una función el particular; “short-term” buscando mantener una relación cercana con el influencer; y “long-term” para lograr llegar a tener una relación más a largo plazo en donde haya un ida y vuelta con el influencer (Pirámide – Anexo 20). Una vez instalado el producto en el mercado y que este sea atractivo para los influencers, la idea es trabajar en colaboración con ellos. Es decir, que ellos interactúen con la marca ya sea publicando contenido que involucre al producto o asistiendo a los eventos en los que el producto esté presente, como por ejemplo en eventos al aire libre que hagan fit con la marca, ya sean ferias gastronómicas como Masticar y Bocas Abiertas, eventos musicales como Lollapalooza o en bares y hasta en eventos culturales como ArteBa o en charlas de emprendedores jóvenes.

A su vez, la comunicación se llevará a cabo mediante la página web Trebien. Estar presentes en un medio online permite brindarle al cliente información sobre próximos eventos a los que acudirá la marca, promociones y descuentos o un servicio postventa como atención al cliente. A esto se le suma que es una plataforma de venta con disponibilidad de 24 horas diarias, todos los días de la semana. Además, se estará presente en carteles de la vía pública con el fin de generar una mayor penetración en la mente de nuestros consumidores.

La elección de la incorporación de la venta del producto a través de este canal e-commerce se respalda en la experiencia fallida que tuvo Iron Wine, marca que intentó instalarse y vender vino en lata en el mercado argentino en el 2005 a través de los supermercados. Jaime Travers, dueño de la marca y de la propuesta, debió afrontar la crisis internacional del 2008 y el comienzo de un proceso inflacionario nacional que llevó a que las órdenes de compra del exterior (donde se destinaba el 90% de su producción) cayeran fuertemente. A su vez, el mercado local no aceptó fácilmente el producto, lo que hizo que finalmente la marca no prosperara.

Jaimes Travers, entre estas dificultades, también se enfrentó a los grandes monstruos de los canales de venta, los supermercados. Estos no respetaban el precio de venta pautado con Iron Wine, dado que muchas veces, por ejemplo, los supermercados decidían aplicar descuentos del 30% por promociones y la marca no podía permitir que un cliente pueda llegar a comprar más barato en un supermercado que si le compra directamente a Iron Wine. Esto le impedía a Iron Wine la posibilidad de posicionar su marca de la manera esperada y de ser competitivo frente a las demás alternativas (vino en formato tradicional o hasta la cerveza).

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, debido al hecho de contar con el respaldo de la empresa Molinos y estar bajo una bodega conocida como lo es Ruca Malen, no tendremos los mismos problemas que tuvo Iron Wine como una marca nueva tratando de instalarse en el mercado, ya que lo único nuevo que nosotros vendríamos a ofrecerle al consumidor es el vino Aimé en un formato distinto. Es por esto que las negociaciones con los supermercados serán más sencillas y más respetadas.

Precio

Para poder decidir sobre la política de precios de este nuevo producto de la marca Aimé, se realizará un análisis evaluando tres distintos aspectos: los costos, el valor percibido del producto para los clientes y la competencia. Teniendo en cuenta estos tres factores principales en la venta del producto, podremos establecer el precio más favorable para el vino en lata. Sin embargo, cabe destacar que el método de fijación de precios de la marca toma como principal punto de referencia al mercado, es decir, a los clientes y a los competidores. Comienzan a trabajar en función de los precios que establecen sus competidores y, por sobre todo, en función del valor percibido del producto para los

clientes, teniendo en cuenta a su vez la elasticidad de la demanda del producto, y luego se relaciona el precio con los costos.

Además, evaluaremos los precios en dos momentos distintos: durante el lanzamiento de los productos, y luego a lo largo de su ciclo de vida. Luego de evaluar estos tres bloques en los distintos momentos, se podrá llegar a una estrategia de precio o pricing. Cabe destacar que dicha estrategia coincidirá con el objetivo que posee Aimé a la hora de determinar los precios, el cual se basa en brindar un vino atractivo y accesible para los millennials y, por ende, establecer precios acordes a la calidad del producto con el fin de capturar la mayor cantidad de valor construido posible y posicionar así al producto y a la compañía en el mercado.

Costos

Al momento de determinar los costos de los productos, se deben tomar en cuenta aquellos que sean pertinentes al lanzamiento de ese producto en particular, dejando gastos que no están directamente relacionados con la producción o venta del producto. Los costos a tener en cuenta son:

- El líquido
- La tapa y la lata
- La caja
- Fletes
- Costo de Fasón
- Otros gastos productivos

Estos últimos construyen un costo total unitario de \$50 promedio para los tres productos que van a lanzarse. La pequeña variación se encuentra en el costo del líquido: el vino blanco dulce es el líquido más económico con un precio de \$8,3 por 375cc mientras que el rosado cuesta \$10,2 y el chardonnay \$10,1 (Ver anexo 21).

Bajo el título *costos, finanzas e inversión* se encuentran analizados en detalle los costos totales para el desarrollo del proyecto, así también como el estado de resultados y los flujos del proyecto. Pero para determinar el precio del producto en sí se tuvieron en cuenta únicamente los costos relacionados directamente con la producción y venta del producto

nombrados anteriormente. Además de que el margen neto de cada uno de los tres productos sea positivo, para que el lanzamiento sea rentable.

Precios en relación a la competencia

Resulta de gran relevancia tener en cuenta tanto a los competidores directos como a los indirectos, quienes ya fueron mencionados anteriormente. Sin embargo, no se tendrán en cuenta el precio de los productos de Santa Julia dado que los comercializa en el exterior y la moneda en la que su precio está fijado no es en pesos.

Dependiendo del canal de distribución del que hablemos, el precio al que estarán los productos de la competencia. Es por eso que tomamos como referencia el canal más volumétrico para los vinos, los supermercados (Ver anexo 22), para el análisis de los precios de la competencia.

Con fecha a Julio 2019 los precios relevados (de Supermercados Carrefour) fueron los siguientes:

VINOS	Rojo y Soda	Aimé	Dadá	Alma Mora
Vino tinto con soda en lata de 473ml	\$40 a \$50	-		-
Vino blanco Chardonnay botella 750ml	-	\$ 148	\$ 160	\$ 148
Vino rosado botella 750ml	-	\$ 148	-	\$ 154
Vino Blanco Dulce botella 750ml	-	\$ 148		\$ 154
Vino tinto botella 750ml	-	\$ 148	\$ 147	\$ 154

CERVEZAS	Stella Artois	Heineken	Patagonia
Cerveza en lata de 473 ml	\$ 67	\$ 62	\$ 84
Cerveza en lata de 350 ml	-	\$ 47	-

FERNET	Fernet 1882	Branca
Fernet con cola en lata de 473ml	\$ 56	-
Fernet botella de 450ml	\$ 155	\$ 180

Fuente: Elaboración propia en base a datos de <https://www.preciosclaros.gob.ar>

Teniendo en cuenta así los precios de nuestros competidores, tanto indirectos como directos, es como nos marcaremos un piso y un techo como base para definir el precio de nuestros productos. Claramente estarán entre el rango de precios de las cervezas y el fernet en lata como piso, y las botellas de los diferentes tipos de vino como techo.

A su vez, para definir el precio final, se tuvo en cuenta el factor de conveniencia de comprar la lata versus comprar el vino Aimé en su formato tradicional (botella de 750cc) ya que el lanzamiento no busca canibalizar las ventas de Aimé, sino adicionarle volumen y facturación. Y, el precio tiene un rol muy importante para hacer que esto no suceda. Es por eso que se decidió tener un factor de conveniencia de botella a lata de 100, lo que quiere decir que comprar la lata o comprar la botella de vino (por la misma cantidad de litros) te va a costar lo mismo. Por lo que, el precio de góndola definido es \$70 para los tres productos. Posicionándose así frente a la competencia de manera competitiva y, frente a Aimé en botella de 750cc de manera “equitativa” para evitar la canibalización de sus ventas.

Valor percibido y capturado

En una primera instancia, al tratarse del lanzamiento de un nuevo producto que genera una desconfianza y prejuicios por parte de los clientes, se utilizará un precio de penetración. Se trata de un precio competitivo, con el fin de generar awareness y ganas de probar por parte de los consumidores, para así poder reducir la percepción de riesgo por parte de estos al probar el producto. Una vez ya siendo reconocidos por el segmento target, se utilizará la estrategia de “value pricing” con el fin de que el precio que se establezca sea lo más cercano posible al valor construido para los clientes. Para ello se enfocará en alcanzar una alta construcción marcaría y en generar estímulos hacia los deseos de los clientes.

Un factor a tener en cuenta es el conocimiento que tienen los consumidores de productos sustitutos. A mayor cantidad de sustitutos mayor es la sensibilidad del cliente frente al precio. Es por eso que se tuvo especial cuidado a la hora de fijar el precio ya que hay varias bebidas alcohólicas (en este formato o no) sustitutas en el mercado, por lo cual una gran diferencia de precio entre nuestros productos y los de la competencia harán que perdamos posibles clientes.

Otro factor muy importante es la relación entre la calidad y el precio del producto. Esto se puede dar cuando hay una menor sensibilidad a mayor importancia del precio como indicador de la calidad. Es por eso que es de gran relevancia mantener siempre una buena relación precio-calidad, dado que el segmento target al que se apunta tiende mucho a valorar esos aspectos en estos tipos de productos (bebidas alcohólicas como los vinos).

Por el análisis de estos factores, desde el punto de vista de la sensibilidad al precio, sería una buena decisión a lo largo del ciclo de vida del producto, aumentar el precio en una pequeña porción, ya que al momento del lanzamiento el producto tendrá un precio competitivo para atraer a los consumidores. Una vez que estos ya hayan probado el producto y hayan reconocido los atributos diferenciales y de valor del vino en el formato que se ofrecerá, se podrá aumentar los precios en una pequeña proporción a lo largo de su ciclo de vida, dado que el cliente construirá y percibirá un mayor valor en nuestro producto.

Analizando así los tres puntos de vista de los factores que afectan el precio de un bien en el mercado, la empresa, los consumidores y los competidores, se puede llegar a la conclusión de que se lanzará el vino en lata (en sus diferentes sabores) con precios que principalmente cubran sus costos, sean coherentes en comparación con los de sus principales competidores, y logren capturar el valor percibido por el cliente, un precio final de \$70.

Distribución

En lo que respecta a los canales de distribución, el vino en lata va a utilizar una estrategia de intermediarios, es decir, sus clientes van a acceder al producto de manera indirecta. Estando presentes en supermercados, mayoristas, distribuidores, y demás canales externos a la marca, le permitirá al producto llegar a varias áreas/sectores del país, como lo hace actualmente la bodega Ruca Malen con el resto de sus vinos.

Tener el respaldo de un grupo como lo es Molinos, hace que la distribución y la incorporación en todos los canales (tanto supermercados, como mayoristas y hasta incluso vinotecas) sea un proceso sencillo. Molinos, al tener productos fundamentales para los argentinos, como lo son los fideos, las harinas, el café y la yerba, entre tantos otros, cuando se trata de la incorporación de un producto la puja entre el canal de venta y la empresa no suele ser común. Esto se debe a que, si el canal no quiere incorporar alguno de sus productos, Molinos deja de entregarle todos los productos que tiene, haciendo que el canal se quede casi sin mercadería para ofrecer.

Esto para el proyecto es una gran ventaja, ya que no todos los lanzamientos corren con la misma suerte y generalmente el proceso de incorporación en las grandes cadenas de supermercados suele ser un problema.

El punto de venta es un eje central en el negocio, ya que es parte de la creación de valor para el cliente. Es por eso que resulta crucial el *trade marketing*, para lograr llamarle la atención al cliente, y una buena presentación del producto.

En cuanto a los canales online, el negocio se apalancará en TreBien, una página web que ofrecerá el producto para su comercialización vía e-commerce. Esta misma contará con información acerca de la marca (historia, misión, visión y valores) y el diferencial del producto. Esta página nos permitirá la comercialización del producto a muy bajos costos mensuales. Una vez realizadas las transacciones, se determinan los días de envío hacia el domicilio del usuario que dependerá de la localidad, pero se estima 4-7 días aproximadamente. La página web **Trebien** permitirá tener un acercamiento al consumidor con el vino Aimé en lata, generará un *awareness* para que el cliente pueda conocer el producto en su nuevo formato y le permitirá a su vez, poder evaluarlo y comprarlo a través de este canal. Se eligió esta página porque ofrece distintas bebidas alcohólicas de una forma muy original, posee distintas propuestas y combinaciones (con vasos, barras, etc.) que son llamativas para el consumidor y apunta al mismo segmento que el que se propone en este negocio.

Operaciones del Negocio

Las operaciones del negocio son esenciales para el éxito del lanzamiento del vino en lata Aimé, dado que cada una de ellas debe ser realizada en pos de asegurar la calidad y la accesibilidad del producto, con el fin de que el cliente pueda apreciar los beneficios del vino en lata y decida comenzar a consumirlo con mayor regularidad.

En primer lugar, cabe destacar que el producto será ofrecido en una primera instancia a través de la página web Trebien, como así también en aquellos supermercados, almacenes, autoservicios, chinos y demás, de Argentina en los que la empresa molinos comercialice en la actualidad sus productos.

En cuanto a la ubicación del espacio de producción del producto, se utilizará la misma infraestructura que utiliza la bodega Ruca Malén para la producción del vino Aimé, ya que se aumentará la producción en cierta medida para destinarla a la producción del vino Aimé que será enlatado. También se utilizarán los mismos centros de distribución (depósitos) para guardar el stock de los vinos en lata, aunque estos serán almacenados por una menor cantidad de tiempo que el vino en botella, ya que se espera que su rotación sea mayor y porque, al estar enlatado, no se recomienda que este stockeado por una gran cantidad de tiempo (menos de un año es lo que se recomienda).

Al tercerizar parte del proceso productivo con un fason, no se necesitará un espacio dentro de la infraestructura de Ruca Malen adicional para que el vino sea enlatado. Pero si se necesitará de mano de obra adicional por el volumen extra de Aimé que va a producirse específicamente para este proyecto y, porque se suman tres productos a una distribución y logística existente, con todo lo que eso implica.

Si bien existen variaciones estacionales en el consumo del vino, la vendimia se realiza una vez al año y esta debe tener en cuenta el volumen que se proyecta/estima vender. Ya que en la vendimia es cuando se recolecta o cosecha las uvas que luego servirán a la producción del vino, en Argentina esta se realiza entre febrero y abril. Es por eso que para el proyecto se estimaron las ventas del año del lanzamiento para las tres variedades de vino que van a lanzarse, teniendo en cuenta la estacionalidad y distintos supuestos. También se estimaron las ventas para los próximos 5 años, pero la producción no solo va a depender de esto, sino que también de la respuesta que se obtenga del producto en el

mercado. Si se cumplieron o no las expectativas de ventas establecidas, si los clientes respondieron positivamente al producto y si hubo compras repetidas

En cuanto a las partes del producto que serán subcontratadas, cabe mencionar que las latas serán compradas a un proveedor de latas reciclables llamado Ball, como así también se contratará a un diseñador para que realice el diseño de las latas acorde a la marca Aimé y a lo que se busca transmitir. Por otro lado, como ya se mencionó anteriormente, el vino será proveído por la bodega Ruca Malén, quien destinará parte de la producción del vino Aimé para la comercialización del vino en lata. Con los proveedores se establecerá una relación a largo plazo en la que se consolide la confianza, dado que estos tendrán la certeza de compra a cambio de un descuento por volumen.

En cuanto a las políticas de control, estas se encontrarán alineadas a las que ya realiza la bodega Ruca Malén para controlar las compras, la producción, el inventario del vino Aimé y los insumos necesarios para la fabricación del producto final. Se llevará a cabo un control de inventarios para:

- Registrar la cantidad de productos terminados en stock y cuanto corresponde a que varietal.
- Tener un seguimiento de la cantidad de latas y tapas sueltas que se compraron y no fueron utilizadas en caso de que eso suceda.
- La cantidad de líquido Aimé producido que se encuentra en los tanques de acero inoxidable en la planta de Ruca Malen en Mendoza.
- Tener conocimiento sobre los días de giro de los tres productos a lanzarse, para así poder estimar también cuando debemos enlatar más líquido o si es que debemos realizar una acción fuerte para licuar stock.

Resulta indispensable que este sistema sea eficaz ya que es quien ayuda al negocio a tener cierto control y conocimiento sobre la gestión de inventarios, evitando:

- Tener en stock productos que ya no pueden comercializarse porque el líquido ya no se encuentra en condiciones.
- No tener más stock de un producto y dar faltante, quebrando en los puntos de venta.

- Perdidas y/o confusiones.

Las compras de materia prima e insumos se llevarán a cabo por Molinos Rio de la Plata S.A. bajo dos equipos de trabajo. En primer lugar, el equipo de Supply de la bodega, que será quien se encargue de definir la cantidad a comprarse de cada insumo, teniendo en cuenta los días de giro y la cantidad en stock (tanto de líquido como de producto final). Y, en segundo lugar, el equipo de compras que se encargarán de negociar con el proveedor y de controlar que, al momento de la entrega de mercadería, se cumplan las condiciones pautadas en la negociación: cantidades, condiciones de entrega, la calidad de los insumos, etc. La producción del vino será realizada por la bodega Ruca Malen, manteniendo las mismas pautas y controles con los que se trabaja actualmente.



Universidad de
San Andrés

Costos, Finanzas e Inversión

En esta sección se abordará la situación financiera de Aimé el vino en lata. Si bien todos los números que se trabajarán a continuación son estimativos, se realizaron a partir de investigaciones profundas para que sean lo más certeros posibles.

Cabe destacar, antes de desarrollar la situación financiera, que este proyecto será financiado completamente por capital propio de Molinos Rio de la Plata S.A. ya que se apunta a realizarse en conjunto. Al este proyecto estar en la fase de lanzamiento necesita de un capital inicial muy importante que no estaría dispuesto a absorber por sí mismo en caso de realizarse como emprendimiento de las dos socias ya que cuenta con niveles de riesgo altos y la inversión inicial es muy alta. Esta última es de 320.000 USD y, el proyecto propone para la futura distribución de ganancias que Molinos se quede con un 90% de los futuros ingresos del proyecto ya que es quien respalda al proyecto financieramente y también lo hace con su marca, su poder de comercialización y su know-how (de logística, producción de vino, supply, distribución, etc.). Quedando el restante 10% para ser repartido entre las dos socias: Belén (5%) y Juana (5%).

Para la realización del flujo de fondo y cuadro de resultados del proyecto, se pronosticaron las ventas, la producción, las compras y los gastos a partir de ciertos supuestos.

En primer lugar, para la penetración del vino en lata en el mercado y su consumo, se investigó cómo se encuentra el consumo del vino actualmente y cuáles son sus variantes e influencias. Para ello, se utilizaron informes de fuentes confiables como el INV y grandes consultoras: Nielsen y Euromonitor y también se realizaron reuniones con expertos como lo son los Gerentes de Planta en Mendoza, de Planeamiento Comercial, de Finanzas y de Supply Chain de Molinos Rio de la Plata para un mayor conocimiento de finanzas, comercialización, logística y gestión del proceso productivo y de los gastos incurridos en este.

La penetración del proyecto reposa en los siguientes supuestos y hechos:

- El consumo total de vino en el año 2018 fue de 8.396.019 millones de hectolitros.
- Se estima que el consumo del vino en argentina caerá un 6%. Por lo que se pronostica que el consumo en el 2019 será de 7.892.258 millones de hectolitros.

- El formato de botella, según el Informe Anual de Mercado Interno de Vinos del 2018²¹ realizado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura, representó un 55,5% del mercado interno del vino en el año 2018. Si se replica este mix de consumo por tipo de envase, el consumo de vinos embotellados en el 2019 será de 4.380.203 millones de hectolitros.
- El consumo de vinos del segmento Premium Plus (segmento en el que se encuentra posicionado Aimé) en los supermercados en el año 2018 fue de 1.388.494.687 cajas. Por lo que, si se replica la caída del 6% que va a sufrir la industria del vino en el 2019, el consumo estimado de los vinos Premium Plus será de 1.305.185.006 cajas.
- Aimé en el 2018 logró vender unas 79.691.917 cajas en el canal de supermercados, 5,74% de las ventas totales de Premium Plus en el mismo canal. Si se toma como referencia la caída del 6% de consumo de vino, Aimé proyecta vender en el 2019 en supermercados, unas 74.910.402 cajas.

A partir de estas variables y supuestos, se definió una penetración del 0,005% en vinos del segmento Premium Plus en el que Aimé se encuentra inserto, un 0,08% de las ventas estimadas para Aimé en el año 2019. Esto quiere decir, que se estima vender el primer año unas 719.140 latas porque las cajas de Aimé son de 4,5lts/cj y las cajas de la lata si bien contienen más unidades, representan la misma cantidad de litros por caja (12U de 375cc). Esta venta proyectada anual tiene en cuenta la estacionalidad mensual que sufre el vino blanco, el dulce y el rosado, teniendo sus picos de consumo más altos a fin de año donde comienza el calor, alrededor de septiembre aproximadamente es cuando empieza a consumirse más (Ver anexo 23).

²¹Informe elaborado por Subgerencia de Estadísticas y Asuntos Técnicos Internacionales del Instituto Nacional de Vitivinicultura (base de datos congelada al 01/02/2019).

Consumo de Vinos Premium Plus 2018 en Cajas	1.388.494.687
Consumo Estimado de Vinos de valor 2019 en SPM (Con 6% de caída)	1.305.185.006
Ventas Aimé 2018 SPM en Cajas	79.691.917
Ventas Estimadas Aimé 2019 (Con 6% de caída)	74.910.402
Peso de Aimé en vinos de valor	1,64%
Peso de Aimé en Premium Plus	5,74%
Penetración del 0,08% de las ventas estimadas de Aimé 2019	59.928
Venta Estimada en Unidades (Año lanzamiento)	719.140
Penetración en Vinos Premium Plus	0,005%

Y, para los cinco años que le siguen al lanzamiento se definió un crecimiento porcentual estimado y promedio de 8% por año determinado por la participación del vino en lata en el mundo sobre el resto de los formatos (un 0,6% promedio en el 2016, 2017 y 2018) y por una investigación de Euromonitor y Ball Corporation ²² que estima que el consumo de las bebidas en lata en Argentina para el 2020 incrementarán un 18%. Este proyecto tiene como objetivo representar un 2% de las ventas de Aimé para el Año 5 del lanzamiento, buscando ganar más participación en el mercado de vinos de valor y en el segmento Premium Plus y ser quien, sin canibalizar las ventas de Aimé en su formato tradicional, aumente la facturación y el volumen de venta de esta familia.

Si bien la participación del vino en lata en el mundo y la estimación de estas prestigiosas corporaciones representan un porcentaje mucho más elevado que la penetración definida para el lanzamiento en los próximos años, este último tiene en cuenta que este proyecto implica cierto desafío y que Argentina no se encuentra, como el resto del mundo, tan abierto a este tipo de propuestas. Por lo que, un 8% promedio de crecimiento por año para un lanzamiento tan novedoso es realista y busca ser lo más acertado posible.

Para esta estimación de ventas para el año de lanzamiento, se proyecta un total de ventas de USD 958.853 y como resultados se puede observar una ganancia positiva (antes de impuestos) en el primer año de USD 149.000 aproximadamente (ver Anexo 24).

En segundo lugar, se definió un monto de 75.000 USD aproximadamente que será utilizado para la puesta en marcha del negocio:

- Mejora de la plataforma online. Aimé bajo la bodega Ruca Malen ya cuenta actualmente con una página web²³ en la que se encuentran las fichas técnicas de

²² <https://pulsocerveceros.com/esperan-18-crecimiento-consumo-bebidas-lata-2020/>

²³ <http://bodegarucamalen.com/aime/#inicio>

los vinos que actualmente comercializa. Pero este costo incluye todas las reformas necesarias para reformar la página de manera tal que los vinos en lata también figuren como parte de sus productos y haya una sección en la que estos se destaquen.

- Computadoras e instalación de software.
- Investigación y desarrollo. Al tratarse de un lanzamiento que implica cierta disrupción o innovación, el proyecto necesitará de una investigación y desarrollo que acompañe las decisiones que vayan a tomarse, proponiendo cierto entendimiento de la industria y un conocimiento de cómo evoluciona el consumo del vino, tanto local como en el extranjero.
- Eventos y campaña publicitaria para la promoción de la marca. Además de realizar una inversión inicial fuerte, éste será un gasto importante que se deberá tener en cuenta todos los meses.
- Capacitaciones.
- Aprobación para comercializar el vino enlatado. Como se detalló en los aspectos legales del proyecto, se necesitará una aprobación para la comercialización. Este costo incluye los gastos que se deberán afrontar en el proceso de que dicho proceso se apruebe.
- Diseños. Para que el proyecto sea llevado a cabo con éxito, se necesitará de un buen diseño para las latas, ya que este será la cara visible del producto y la primera impresión que el cliente tenga a cerca de este.
- Producción fotográfica tanto para el contenido de la página web y de las redes sociales o para los folletos de cadenas de supermercados o mayoristas para cuando el producto decida ser accionado.

Detalle de Inversiones	Monto	Vida Util en Años
Mejora de Plataforma online	USD 2.000	3
Campaña Publicitaria	USD 46.667	
Computadoras y Software	USD 2.333	5
Capacitaciones	USD 3.556	
Investigacion y desarrollo	USD 11.556	3
Diseños	USD 5.778	3
Produccion Fotografica	USD 2.778	6
Aprobación para comercializar vino enlatado	USD 778	
Total Inversión	USD 75.444	

Por otra parte, se analizaron distintos tipos de costos: variables fijos y unitarios. Los primeros, están directamente relacionados a la operación del negocio. Si el volumen de las ventas varia, estos costos se ven afectados directamente, modificándose. El costo variable, de la materia prima y envases será de USD 235.600 aproximadamente durante el primer año. Si bien este costo parece ser elevado, al tratarse de un producto de consumo masivo, que busca potenciar el volumen de venta y que terceriza parte del desarrollo del producto, este costo se explica un poco mejor. Dentro de estos costos también encontraremos a la parte del proyecto que se delegará a terceros: el proceso en el cual el líquido va a enlatarse. Para este proceso, se contará con:

- Ball Corporation: Empresa que proveerá al proyecto las tapas y las latas para que luego sean envasadas.

MP	Costo x Millar USD	Costo Unitario USD	Costo Unitario \$
Lata 354cc	USD 171,00	USD 0,17	\$ 7,70
Tapa	USD 29,00	USD 0,03	\$ 1,31

- Una empresa de logística que transporte el líquido a granel, Copparoni con una de sus bases logísticas en Mendoza podría ser una de ellas. El costo para el transporte del líquido desde Mendoza a donde se encuentra la empresa que enlatará el líquido se realizó en base a presupuestos investigados tanto de esta empresa como de otras proveedoras del mismo servicio que se encuentran en Mendoza y utilizando como referencia de destino la planta de una de las posibles empresas proveedoras del proceso de enlatado. Para este se contempló USD 1,2 por caja de doce latas de 4,5lts (con un tipo de cambio de \$45).

- Fasón (proceso más importante): Empresa proveedora de líneas de procesos productivos para las industrias de bebidas con máquinas embaladoras y de llenado a donde se llegará con el líquido para que este sea enlatado. Para este proceso se tomó como referencia un promedio entre los costos averiguados para que el análisis sea lo más realista y certero posible. Sumado a que este costo depende mucho de las unidades que se decidan producir, cuantas más unidades se manden a enlatar, menos costoso será.

Unidades	<30.000	>30.000 y <50.000	>50.000 y <90.000	>90.000
Costo de Fason x Unidad	\$ 9,50	\$ 9,10	\$ 9,00	\$ 8,50

Los segundos, se refieren a los gastos de producción fijos, sueldos y cargas sociales, publicidad, seguros y mantenimiento, entre otros. La estimación para el primer año es de USD 570.900 aproximadamente. Es posible que estos costos sufran ciertos aumentos en los próximos años dado al contexto económico en el que se encuentra Argentina en donde se estima cierto aumento inflacionario para los futuros años, es por eso que el análisis financiero se realizó en dólares, para amortiguar este tipo de fluctuaciones.

Costos Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	USD 235.604	USD 361.400	USD 393.599	USD 421.151	USD 442.208
Mano de Obra	USD 93.333	USD 98.000	USD 102.900	USD 108.045	USD 113.447
Cargas Sociales	USD 15.867	USD 16.660	USD 17.493	USD 18.368	USD 19.286
Electricidad y Gas	USD 5.787	USD 6.076	USD 6.380	USD 6.699	USD 7.034
Mantenimiento	USD 2.139	USD 2.139	USD 2.139	USD 2.139	USD 2.139
Seguros	USD 1.120	USD 1.176	USD 1.235	USD 1.297	USD 1.361
Limpieza	USD 720	USD 756	USD 794	USD 833	USD 875
Otros	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960	USD 960
Costo de Fasón	USD 142.359	USD 159.649	USD 174.017	USD 186.199	USD 195.509
Amortización Bienes de Uso	USD 7.374	USD 7.374	USD 7.374	USD 930	USD 930
Total Costos de Producción	USD 505.263	USD 653.890	USD 706.891	USD 746.619	USD 783.749

Otros Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos de Administración	USD 40.000	USD 44.000	USD 48.400	USD 53.240	USD 58.564
Sueldos Comerciales	USD 16.000	USD 17.600	USD 19.360	USD 21.296	USD 23.426
Cargas Sociales	USD 9.520	USD 10.472	USD 11.519	USD 12.671	USD 13.938
Publicidad y Marketing	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000
Flete de Planta a Fasón	USD 89.892	USD 99.781	USD 108.761	USD 116.374	USD 122.193
Flete de Fasón al CD	USD 47.943	USD 53.216	USD 58.006	USD 62.066	USD 65.170
Flete de CD a Cadenas	USD 35.957	USD 39.912	USD 43.504	USD 46.550	USD 48.877
Flete de Ball a Fasón	USD 11.986	USD 13.304	USD 14.501	USD 15.517	USD 16.292
Muestras de Prueba	USD 203	USD 203	USD 203	USD 203	USD 203
Herramientas de trabajo	USD 720	USD 667	USD 667	USD 667	USD 667
Total Otros Costos	USD 304.220	USD 331.155	USD 356.921	USD 380.583	USD 401.329

GASTOS VARIABLES	
USD	235.604
GASTOS FIJOS	
USD	573.879

A la hora de analizar financieramente el proyecto, se utilizaron tres herramientas: el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el periodo de recupero de la

inversión descontado. Se consideraron estas tres variables porque entre ellas existe cierta complementación. El VAN, de todas las variables es en la que las decisiones de inversión en proyectos se apalancan más ya que esta considera el valor presente de los flujos del proyecto en base al costo de oportunidad del capital. La TIR, por otra parte, indica la tasa con la cual el VAN es cero; es por eso que en los proyectos de inversión cuando la tasa de retorno sea menor que la TIR se dice que vale la pena invertir. Por último, se evaluó el periodo de recupero descontado el cual representa el tiempo de repago de la inversión inicial teniendo en cuenta el costo de oportunidad del capital.

Estas tres herramientas son calculadas en función de una tasa de descuento, para estimarla se utilizaron distintos datos. En primer lugar, se tomó como referencia los Bonos del Tesoro de EEUU de un 2,06%²⁴. Luego, se averiguó que el Market Risk Premium de Argentina que es de 14,9%²⁵. Como último paso, para hallar la tasa de descuento del proyecto se halló la Beta de la industria de las bebidas alcohólicas en mercados emergentes, 1,3²⁶. Se obtuvo una tasa de descuento de 21,4% para el proyecto. Así, se decide invertir en el proyecto ya que la TIR del 62,3% es mayor al costo de oportunidad del capital. Además, se calculó que el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto es de USD 86.154, lo que indica que tiene rentabilidad positiva. Se proyecta también, que el periodo de recupero del proyecto sea en el año 3 del lanzamiento (Ver anexo 25).

Una vez establecidos el VAN y la TIR, se concluye que es rentable invertir en el proyecto del vino en lata y se estima poder recuperar la inversión en el segundo año del proyecto.

Costo Unitario

Para un mejor análisis de cómo se compone el precio de \$60 que se propone para los tres productos por igual, se realizó un análisis de Profit & Loss (P&L) como documento financiero que detalla la rentabilidad de cada producto con la apertura de los costos relacionados a la producción de estos, mostrando las ganancias (o pérdidas) que genera el producto o la misma empresa. Este es considerado uno de los reportes más importantes para una adecuada toma de decisiones, ya que te muestra una foto de la situación

²⁴<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

²⁵ Market Risk Premium & Risk Free Rate used for 69 countries in 2019 - Pablo Fernandez, Mar Martinez and Isabel F. Acin

²⁶ <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>

financiera en la que se encuentra tu producto/marca/empresa. Es por eso que este documento, a diferencia de todo el análisis financiero realizado, se tuvieron en cuenta los costos en pesos argentinos y no en USD, porque es simplemente una foto al momento del lanzamiento (Ver anexo 21).

Para este se tuvo en cuenta un precio neto de \$60 por lata, construyendo así:

- Para el Vino Blanco Chardonnay un margen bruto de \$29,3 unitario (49%) y un margen neto de \$8,2 (14%)
- El vino Blanco Dulce, es de los tres el producto que más contribución marginal le trae al proyecto, con \$31 de margen bruto (52%) y \$10 de margen neto (17%).
- El vino rosado un margen bruto de \$29,1(49%) y un margen neto de \$8,1 (14%).

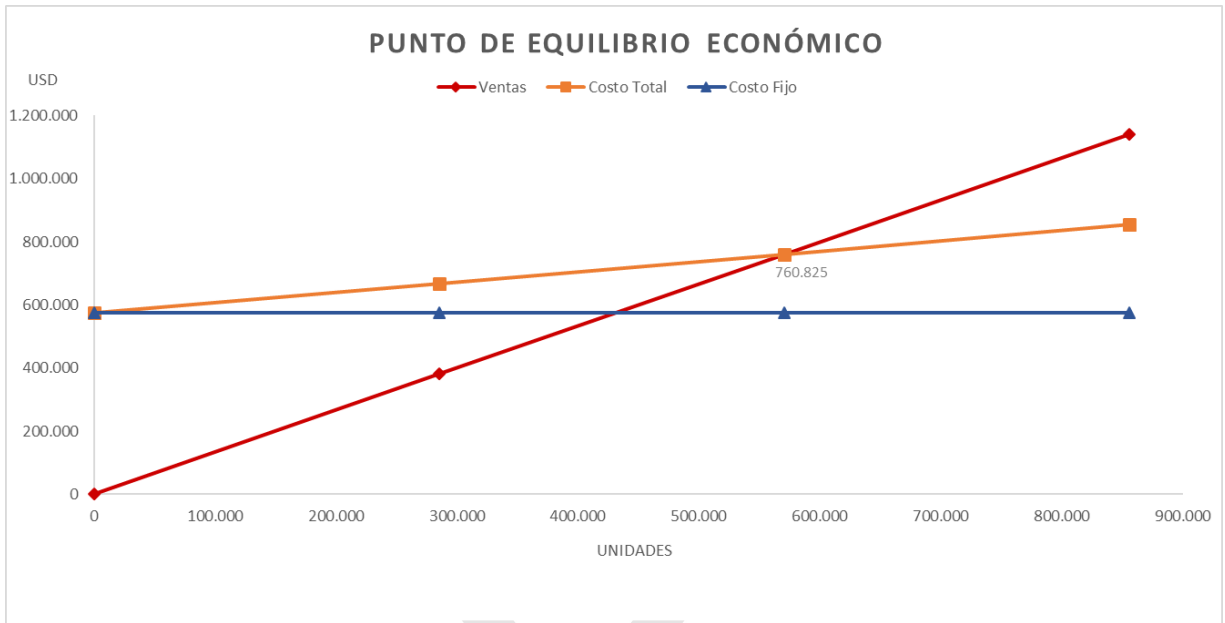
Al no llegar al cliente de manera directa y hacerlo a través de intermediarios, el precio neto de \$60 es el precio al que se le venderá a los supermercados, mayoristas, distribuidores y a Trebien para que luego cada uno de ellos de acuerdo a su estrategia margine un adicional y se llegue a un precio de góndola (PDG) de \$70 promedio.

Para la construcción de ese \$70 como PDG se ponderaron los márgenes que suelen adicionar los canales de venta y se tuvo en cuenta que este producto va a lanzarse bajo Molinos Rio de la Plata (empresa líder de la industria alimentaria), pudiendo así exigirles a las grandes cuentas de Supermercados y Mayoristas que sacrifiquen un poco de margen u ofreciéndoles inversión adicional. Llegando así a un margen adicional supuesto y promedio de 17%.

Punto de equilibrio

Una vez hallados los costos en los que se deben incurrir para el proyecto, se debe encontrar el punto de equilibrio en el que estos se igualen a los ingresos.

Para calcular los ingresos y los costos, se tomará como referencia las ventas estimadas en base a los supuestos establecidos anteriormente y los costos estimados tanto para la materia prima como para el funcionamiento del proyecto en su totalidad. Por lo tanto, se obtiene una estructura de ingresos que iguala a la de los costos de USD 760.825 y de 570.619 unidades (anuales).



Universidad de
San Andrés

Equipo de Emprendedores

Organización y equipo

El equipo de trabajo está integrado por 2 socias que manejan las principales áreas funcionales del negocio, 2 empleadas que estarán capacitadas e instruidas para la atención al público y conjuntamente con ello, una agencia o persona especialista en marketing digital y desarrollo de las redes sociales. Para la puesta en marcha y desarrollo inicial del negocio se buscará apoyo y asesoramiento de referentes del ambiente el cual soporte el proyecto.

Juana (22 años): Lic. en administración de empresas. Trabaja hace un año en Molinos Rio de la Plata S.A., comenzó como pasante en el área de Marketing para la bodega Ruca Malen y luego de unos 6 meses la hicieron efectiva para el área de planeamiento comercial de las 4 bodegas que tiene Molinos. Es por eso que, es quien más conocimiento posee acerca del vino y de su comercialización. Además, estar en la compañía le permite tener *insights* del mercado y conocimiento, tanto de los números, como de los proveedores con los que se trabaja en la industria. Es por eso que será quien se encargue de la parte administrativa del negocio (costos, presupuestos, descuentos, entre otros). Siempre considerando alinear las prioridades de marketing con los presupuestos de la marca.

Belén (22 años): Lic. en administración de empresas. Será quien se encargue de la comunicación, del área de Marketing, recursos humanos, aprobación de los productos y atención al cliente. Buscando siempre mantener el negocio alineado con lo que la marca quiere comunicar, haciendo una buena elección de los influencers y de los eventos en los que podamos llegar a estar presentes.

Ambas dos se encargarán de manejar el contacto con la agencia de marketing. Juana, por un lado, gracias al conocimiento de los productos y estrategias de marketing utilizadas por otras marcas, permitirá exigir una comunicación que este al nivel de lo que hay actualmente en el mercado pero que se distinga por lo particular y único que tiene el producto que se lanzará. Belén, por otro lado, podrá ofrecer el punto de vista de una clienta sin conocimiento técnico en relación al producto, aportando una manera distinta de verlo. Así se obtendrán opiniones y distintas formas de analizar la estrategia de comunicación durante el proceso del lanzamiento.

Es de vital importancia tener una agencia la cual tenga experiencia en el área digital, para tener cierto apoyo en temas de relaciones públicas y poder así tener cubierto ese aspecto. Además de que es fundamental para una inserción exitosa del producto en el mercado, un buen impacto del marketing en la publicidad.

Organigrama



Aspectos Legales

Existen diferentes espacios legales los cuales hay que cubrir para poder realizar la implementación, desarrollo y puesta en marcha del negocio. Al proyecto encontrarse bajo Molinos Rio de la Plata S.A. se evita el proceso de tener que formar una Sociedad Anónima con fines comerciales para tributar como S.A. y para que los bienes de los dueños se encuentren protegidos.

Mismo para la producción y comercialización del vino, que se encuentra regido por la ley general de vinos, n°14.878. La producción, industria y comercio del vino en el territorio de la Nación quedan sujetas a las disposiciones de la Ley General de Vinos y su reglamentación.

Esta ley define al INV como una institución de derecho público, con capacidad para actuar privada y públicamente, estableciendo las partes que deben componerlo y determinando que la sede oficial del instituto estará en la provincia de Mendoza.

Esta ley a su vez determina las bases, condiciones y límites sobre los poderes, recursos y herramientas que se les asignan a los diferentes roles de poder como lo son el Consejo Directivo, el presidente y mismo el INV.

En lo que respecta a la comercialización del vino, la ley general establece que sin previo análisis que establezca genuinidad y aptitud para el consumo no podrá liberarse para su circulación. Entendiendo genuinidad como aquellos vinos obtenidos por la fermentación alcohólica de la uva fresca y madura, elaborados dentro de la misma zona de producción (artículo n°17 *inciso "a"* de la misma ley – Ver anexo 26). Y, por el contrario, a los vinos “no genuinos” como aquellos vinos cuya composición anormal no pudo ser justificada, determinándolo entonces como un “vino adulterado o manipulado”. Por lo que ningún otro líquido podrá definirse con el nombre del vino, salvo que la ley lo exponga.

Mismo se establecen las prácticas enológicas lícitas y aquellas prácticas que quedan prohibidas a la hora de producir el vino y a la hora de comercializarlo. Y se determina, en el artículo n°38 que toda persona o empresa en general que transporte los productos a que se refiere en la ley deberá cumplir con las disposiciones reglamentarias de la misma para hacer efectiva la fiscalización.

En lo que respecta al proyecto en sí mismo, la Bodega Ruca Malen ya cumple con dichas normativas, comercializando y produciendo vino tal y como la ley indica que una bodega debe hacerlo. Por lo que, al proyecto comercializarse bajo dicha marca no tendría ningún inconveniente a la hora de producir y comercializar el vino que luego va a enlatarse.

Ahora bien, el INV hasta fines del año pasado no tenía una resolución que hablará sobre el vino enlatado o en formatos distintos a la botella tradicional, pero el 22 de octubre del 2018 lanzó la resolución 4/2018 que autoriza el uso de envases de acero inoxidable para el fraccionamiento del vino. Estableciendo al INV como el establecimiento responsable del producto que se encuentre en los envases, su etiquetado y las condiciones de limpieza.

Dentro de las normativas que establece esta resolución encontramos las siguientes:

- El volumen de cada envase no podrá superar los cincuenta litros.
- El envase de acero inoxidable deberá ser hermético y contar con un disco de seguridad o protección.
- Aquellos establecimientos inscriptos en el INV que quieran distribuir vino en envases de acero inoxidable, como lo será este proyecto, deberán efectuar una comunicación en la oficina del INV en su jurisdicción a fin de dejar constancia de la nueva actividad en el legajo.

Para que el vino en lata pueda comercializarse bajo la norma de la ley, se deberá cumplir este último punto. Como la Bodega Ruca Malen ya está inscripto en el INV, solo queda pendiente la comunicación en la oficina del INV. Esta última, al ser una comunicación y no necesitar de alguna aprobación en particular, no lleva mucho tiempo ni requiere de un conocimiento o manejo especial sobre algún tema. Lo que sí, la Bodega Ruca Malen deberá comprometerse para realizar dicha comunicación y para que la comercialización del vino en lata pueda darse sin ningún tipo de traba legal o inconveniente con la legislación. Es importante también que la empresa tenga un registro de la marca, ya que, según el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (I.M.P.I) a la empresa le asegura el derecho de propiedad en el territorio de Nacional, el derecho a licencias o franquicias y a la exclusividad. Aimé, marca con la cual se piensa lanzar el vino en lata ya cumple con este registro, por lo que goza de los derechos de propiedad, exclusividad y a licenciar o franquiciar.

Plan de Implementación

Implementación

A continuación, se detallará con un gráfico de Gantt las tareas y actividades previstas para la puesta en marcha del proyecto en el primer año con la apertura mensual.

Plan de implementación	Año 1											
Vino en lata Aimé	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Puesta en marcha												
Venta online												
Venta en canales deseados												
Empleados												
Contratación de agencia												
Contratación diseñador gráfico												
Capacitación y desarrollo												
Diseño de la página web y contenido para las Redes Sociales												
Producción de fotos												
Propuestas para el Claim del producto												
Promoción del lanzamiento												
Publicidad y Marketing												
Desarrollo del producto												
Desarrollo de la imagen del producto												
Producción del vino												
Producción de las latas con el diseño deseado												
Producción de las tapas												
Entrega de los productos												
Habilitación INV para comercializar vino en lata												

Dentro de las primeras etapas se necesitará la habilitación del INV para comercializar vino en lata, esto requiere únicamente una comunicación por parte de la Bodega Ruca Malen hacia el INV y no requiere re mucho tiempo.

A la par del trámite de la habitación se comenzará con el desarrollo de la imagen del producto y la contratación de un diseñador gráfico para el diseño de las latas. El diseñador si bien será contratado específicamente para el diseño que va a ser luego impreso en las latas, también tendrá como objetivo buscarle al lanzamiento cierta personalidad e impronta para acompañar aquello que luego va a comunicarse en las redes sociales. Es por eso que estas dos actividades van a darse en paralelo.

La contratación de la agencia de Marketing Digital se hará en los primeros meses previos al lanzamiento para ir construyendo un vínculo consolidado y para que, quienes trabajan en la agencia, entiendan que es lo que se está tratando de comunicar desde este lanzamiento para que luego, a través de las redes sociales, se logre transmitir este mensaje. Además, la agencia será también quien colabore con ideas para el claim del proyecto, dándole cierta identidad y personalidad al lanzamiento.

Luego, en la época de la vendimia que transcurre en febrero/marzo/abril es en donde comenzará la producción del vino con la fermentación del mosto²⁷. En el mes 4, luego de que el vino haya fermentado se mandarían a producir las latas con el diseño y las tapas para tener lista esta materia prima para la primera producción. Teniendo así listo el líquido, las latas y las tapas se estima tener la primera entrega del producto final a fines del mes 4 o principios del mes 5.

La producción de fotos se realizará una vez que el producto final haya sido entregado, es por eso que va a ser llevada a cabo en el mes 4 o 5 del primer año. En esta producción no solo se tomarán fotos del producto, sino que también se tomarán fotos con actores o actrices en las situaciones de consumo en las que se proyecta esté presente el vino en lata como lo pueden ser: picnic, lancha con amigos, salidas al río, pre-boliches o boliches, etc. Siempre situaciones en donde se respire amistad, alegría, disfrute y relajación.

Luego de haber construido la identidad y el mensaje que quiere comunicar la marca, se comenzará un mes previo al lanzamiento con la publicidad y el marketing de los tres productos, para lograr un awareness previo al lanzamiento. Y, esta comunicación se mantendrá todos los meses para nunca dejar de estar presentes en el consumidor.

Por último, se lanzará el producto al mercado, tanto en el canal online con Trebien como en: supermercados, mayoristas y autoservicios.

Riesgos y estrategias de salida

El proyecto podría enfrentarse con algunos riesgos durante su desarrollo, es por eso que se expondrán claramente cuales son para evitar realizar pronósticos optimistas que se alejen de la realidad.

1) Riesgos de producción:

No contar con las materias primas de la calidad buscada podría afectar la producción de los vinos enlatados y, por lo tanto, la imagen de Aimé que no solo es la marca de este lanzamiento, sino que es mucho más que esto. Para

²⁷El mosto de la uva contiene diversos elementos de la uva, como pueden ser la piel, las semillas, etc. Se considera una de las primeras etapas de la elaboración del vino.

<https://es.wikipedia.org/wiki/Mosto>

contrarrestar este riesgo se deberá trabajar con controles de calidad estrictos en cada una de las fases productivas previas al producto final.

2) Riesgo de sobre estimación o sub estimación de la demanda:

Al vino producirse una única vez al año, es de vital importancia que la estimación de la demanda de cada producto sea lo más certera posible para evitar así una producción adicional del vino que luego, por la pérdida de las propiedades organolépticas, tenga que derrocharse. O lo mismo para el caso contrario, que se produzca menos cantidad de lo que el mercado demanda y así perder potenciales clientes. Para que estas dos situaciones no sucedan o si es que sucedan, que impliquen la menor cantidad de producto posible, será necesario que el equipo de supply junto con el equipo de planeamiento comercial de la bodega tengan muy presentes los días de giro de los tres productos, el stock de cada uno de ellos para poder pronosticar las ventas con el menor margen de error posible.

3) Riesgos de comercialización:

Actualmente es muy poco común pensar al vino en otro formato que no sea en botella, como se comercializa actualmente. Sumado a que la lata no tiene una asociación positiva, sino que tiene demasiados prejuicios. Es por ello que, si el cliente no identifica el diferencial de la propuesta, no estará dispuesto a probarlo. Será necesario entonces que la campaña de marketing y la comunicación sea efectiva para educar al cliente en cuanto a los beneficios de estos productos y a romper con los prejuicios que este pueda llegar a tener acerca de que el vino se encuentre en contacto con la lata.

Conclusiones

El presente trabajo tuvo como finalidad describir la propuesta innovadora del vino en lata, en un contexto en el que la industria vitivinícola se encuentra enfrentando continuos cambios que conllevan a nuevas oportunidades de negocio. El proyecto propone el lanzamiento de tres variedades de vino distintos (rosado, blanco dulce y blanco chardonnay) enlatados y con un contenido de 375cc por lata. Teniendo como objetivo principal que el cliente pueda, a través del producto, consumir vino cuando y donde lo desee, sin la necesidad de tener que contar con copas y sacacorchos al momento de querer consumirlo.

Con el fin de justificar la inversión y el potencial crecimiento del vino enlatado, demostrando la viabilidad del proyecto, se han analizado diferentes puntos en profundidad. En primer lugar, luego de analizar en conjunto las tendencias del mercado como: el crecimiento en la practicidad a la hora de consumir, el crecimiento de las bebidas alcohólicas “listas para tomar” y el intento de rejuvenecimiento que está atravesando el vino en Argentina es que se puede fundamentar la existencia de una oportunidad atractiva para el desarrollo del negocio.

En segundo lugar, como se mencionó a lo largo del trabajo, es de vital importancia el desarrollo adecuado de un plan de marketing que logre que los potenciales consumidores dejen de lado los prejuicios que puedan llegar a tener sobre el producto, apalancando sus ventas. Además, en esta sección se terminaron de establecer las características de la propuesta, la manera en la que va a implementarse, la forma en la que se llegará al mercado, el diseño y su comunicación. Por otro lado, se investigó y analizó todo lo referido a la estrategia del precio, teniendo en cuenta tanto el costo y el valor de lo que se ofrece, como los precios de la competencia.

En tercer lugar, a fin de determinar la viabilidad del negocio, se analizaron los aspectos legales del mismo. En estos, no se encontró ningún impedimento, más bien se ilustraron los pasos requeridos para su puesta en marcha y las condiciones legales a tener en cuenta para un correcto funcionamiento.

Por otra parte, las operaciones son de suma relevancia a la hora de entender aquellos procesos necesarios para el funcionamiento del negocio. Dentro de ellas, la producción del vino, al realizarse una única vez al año, toma un rol preponderante en su desarrollo.

Por último, se analizó el proyecto en términos económicos y financieros. Bajo dicha perspectiva, el negocio cuenta con un VAN positivo y con un periodo de recupero estimado a tres años, indicando la rentabilidad del proyecto. También se hizo una proyección del estado de resultados del primer al quinto año, el cual, pone en evidencia las utilidades positivas del proyecto. Asimismo, se tuvo en cuenta el desarrollo de un plan de implementación, los riesgos del negocio y las acciones necesarias para mitigarlos.

El negocio, además de ser viable en los aspectos mencionados previamente, lo es también por el diferencial que propone frente a las alternativas que ofrece el mercado.



Universidad de
San Andrés

Fuentes y Bibliografía

- ¿Existen oportunidades para recuperar a los consumidores de vino? (21 de marzo 2019), *Observatorio Vitivinícola Argentino*. Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2019/03/existen-oportunidades-para-recuperar-a-los-consumidores-de-vino/>
- ¿Qué buscan los Millenials en un vino? (12 de diciembre 2017), *El confidencial*. Recuperado de: https://www.elconfidencial.com/sociedad/2017-12-12/millennials-vino-fuentspina-bra_1489310/
- Bono de Estados Unidos a 10 años (19 de julio 2019), *Datosmacro*. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Bygrave,W. y Zacharakis, A. (2008). *“Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping.”* Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Cap 3. 2da Edición.
- Consultora Nielsen (mayo 2019). Informe de investigación de mercado para Molinos Rio de la Plata S.A.
- Damodaran online (2018). Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar>
- Diagnóstico integral del perfil de los consumidores argentinos de vinos (30 de noviembre 2016), *Observatorio Vitivinícola Argentino*. Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2016/11/diagnostico-integral-del-perfil-de-los-consumidores-argentinos-de-vinos/>
- Dvoskin, R. (2004). La investigación de mercado. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 133-161). Argentina, Buenos Aires: Granica.
- Dvoskin, R. (2004). Segmentación. En *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia* (pp. 97-132). Argentina, Buenos Aires: Granica.

- El romance de los Millennials con el vino (19 de agosto 2016), *El tiempo*. Recuperado de:
<https://www.eltiempo.com/especiales/millennials-impulsan-el-consumo-de-vino-40555>
- El vino triunfa entre los jóvenes (marzo 2017), *Tecnovino*. Recuperado de:
<http://www.tecnovino.com/vino-triunfa-entre-los-jovenes/>
- Facundo Mesquida (29 de junio 2017), El consumo del Fernet, cerveza y tragos se imponen frente al vino en los jóvenes argentinos. *Infocampo*. Recuperado de:
<http://www.infocampo.com.ar/el-consumo-de-fernet-cerveza-y-tragos-se-imponen-frente-al-vino-en-los-jovenes-argentinos/>
- Friedlander, M. (24 de enero de 2018), En un año aumentó 14% el costo de producción vitivinícola. *InfoCampo*.
- Hugo Carmona Torres (26 de diciembre 2017), Millennials beben más vino, *Diario de Cuyo*. Recuperado de:
<https://www.diariodecuyo.com.ar/economia/Millennials-beben-mas-vino-20171225-0043.html>
- Información Legislativa y Documental
<http://www.infoleg.gob.ar/>
- Informe elaborado por Subgerencia de Estadísticas y Asuntos Técnicos Internacionales (1 de febrero 2019), *Instituto Nacional de Vitivinicultura*.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Estadísticas vitivinícolas del mercado interno (2018). Recuperado de:
<http://www.inv.gov.ar/index.php/men-estadisticas/men-estadisticas-vitivincolas/16-cat-estadisticas/28-est-mercadointerno>.
- Instituto Nacional de Vitivinicultura, Estadísticas vitivinícolas del mercado interno (2017). Recuperado de:

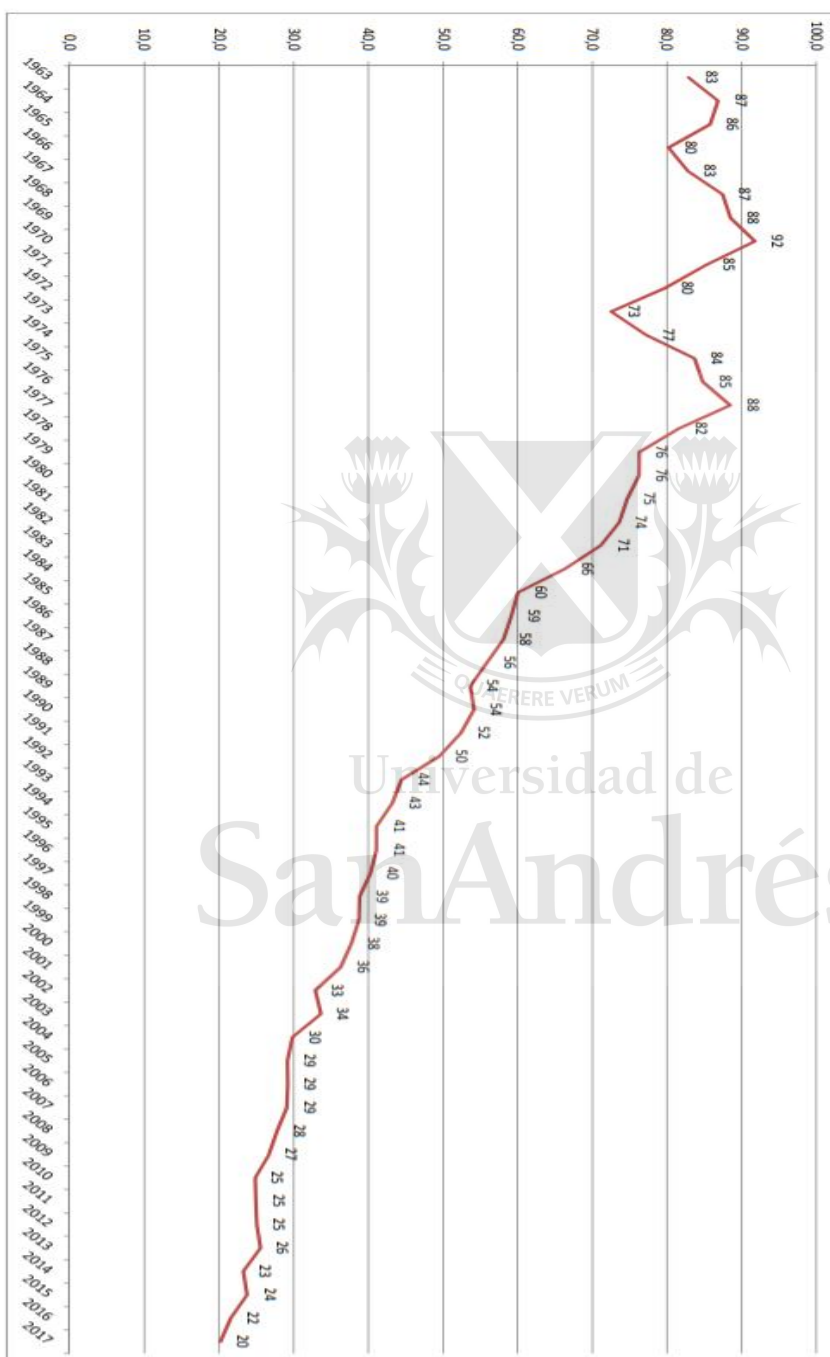
http://www.inv.gov.ar/inv_contenidos/pdf/estadisticas/anuarios/2017/MERCA DO_INTERNO_A%C3%91O_2017.pdf

- La venta de vinos cayó un 8,5% con respecto a 2017 (27 de junio 2018), *Infobae*. Recuperado de:
<https://www.infobae.com/campo/2018/06/27/la-venta-de-vinos-cayo-un-85-con-respecto-a-2017/>
- Los Top 10 países consumidores de vino (22 de abril de 2016), *Vinetur*. Recuperado de:
<https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>
- Maria Laura Ortiz (5 de enero 2017), Vinos para Millenials. *Winefera*. Recuperado de:
<https://winifera.com/spotlight-vinos-para-millennials-1beb537aa5d>
- Martin Grosz (21 de febrero 2019), Un “lifting” para la bebida nacional. *Clarín*. Recuperado de:
https://www.clarin.com/sociedad/vino-renueva-venta-tirada-nuevos-envases-zonas-impensadas-produccion_0_-es7gQzal.html
- Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). SEECYT. “*Generación de Modelos de Negocios*”.
- Pablo Fernandez, Mar Martinez and Isabel F. Acin (23 de marzo 2019), Market Risk Premium & Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019.
- Página oficial del gobierno, Consumo per cápita. Recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/inv/estadisticas-vitivincolas/consumo-capita>
- Pedro Escobar (31 de enero 2018), ¿Qué vinos buscan los millenials? *Buenos Vinos*. Recuperado de:
<http://buenosvinos.org/2018/01/31/que-vinos-buscan-los-millenials/>

- Porter, M (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Nueva York : Free Press; Londres: Collier Macmillan.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Edición I*. México: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Pulso cervecero (27 de noviembre 2017), Esperan 18% de crecimiento en consumo de bebidas en lata para 2020. Recuperado de: <https://pulsocervecer.com/esperan-18-crecimiento-consumo-bebidas-lata-2020/>
- Quiroga, A. (5 de febrero de 2018), El consumo de vino cayó en 2017. *Clarín*. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017_0_SJHTGEL8z.html
- Standford, Graduate School of Business (2008). *"Identifying Venture Opportunities"*.
- Tendencias, nichos de mercado y nuevos productos en el mundo del vino (13 de diciembre 2018) *Observatorio Vitivinícola Argentino*. Recuperado de: <http://www.observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>
- Wine Market in Argentina (2015). Business scoot.

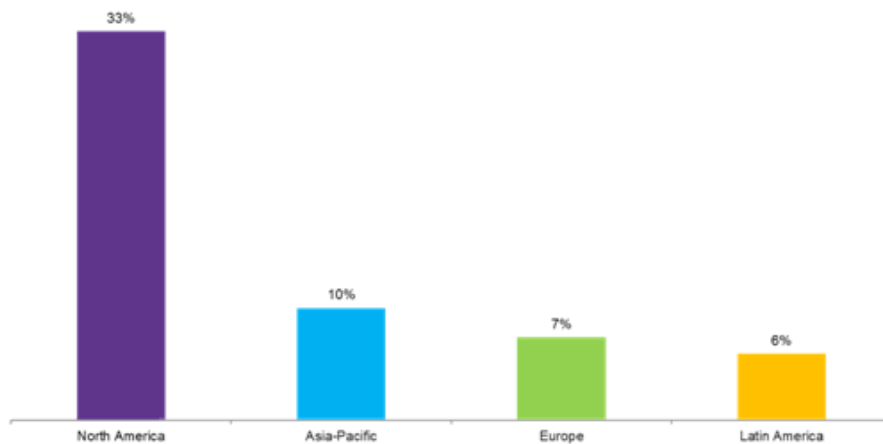
Anexos

Anexo 1: Consumo per cápita de vinos (19963-2017)

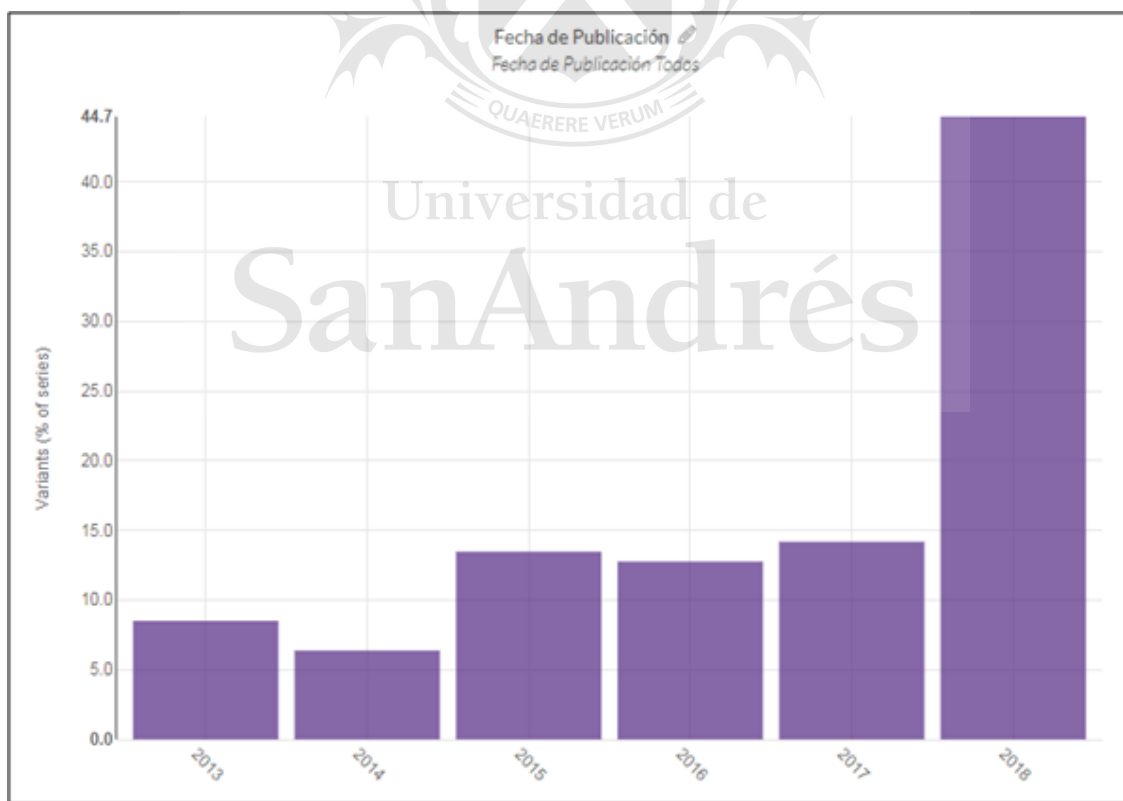


Anexo 2: Lanzamientos de bebidas alcohólicas RTD (2016-2017)

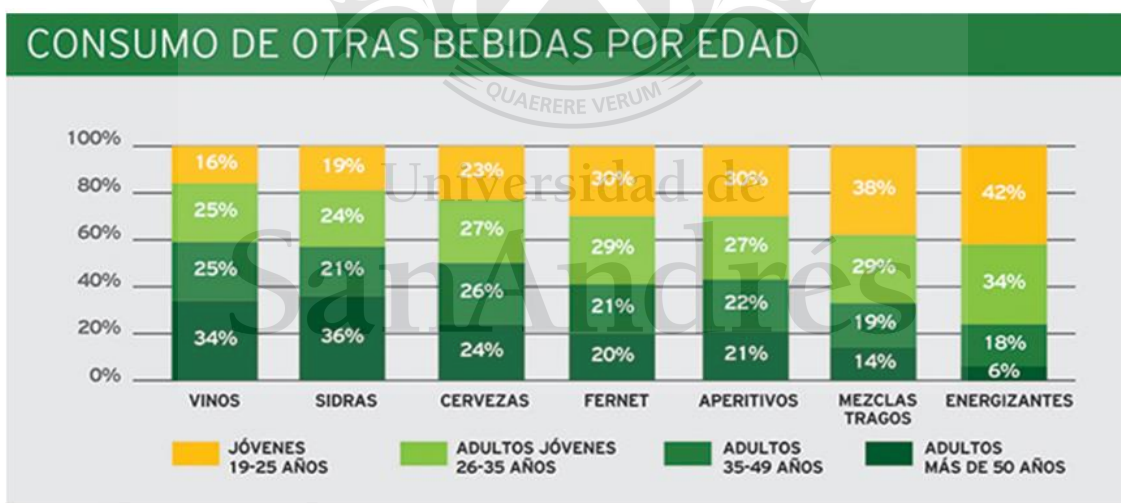
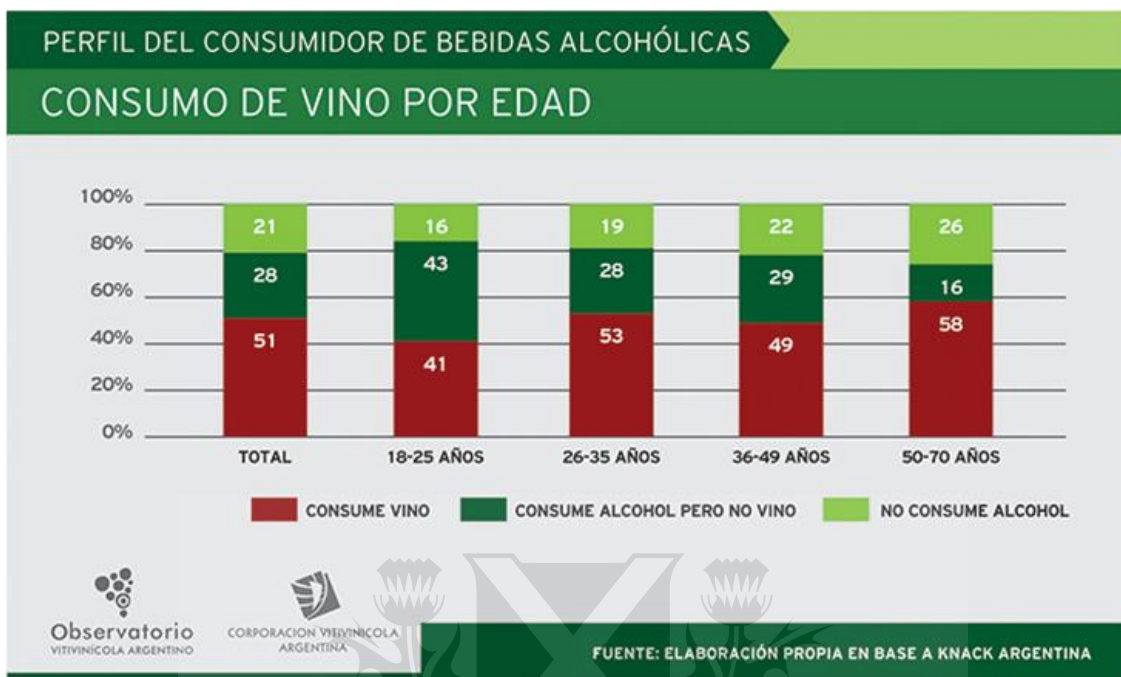
Lanzamientos de bebidas alcohólicas RTD 2016 - 2017



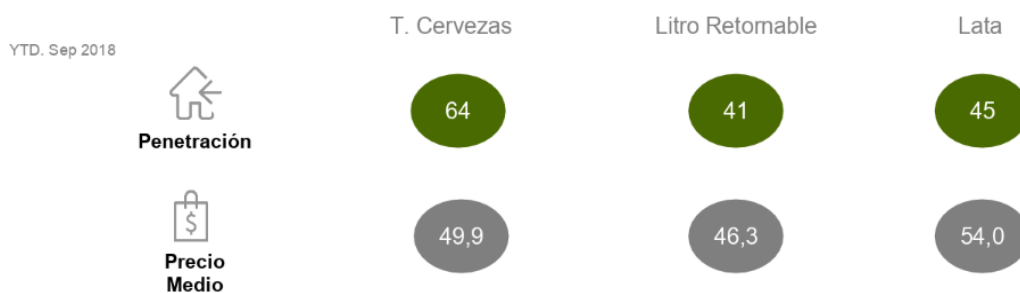
Crecimiento en el volumen de ventas en Estados Unidos de bebidas RTD



Anexo 3: Consumo de vino por edad en Argentina



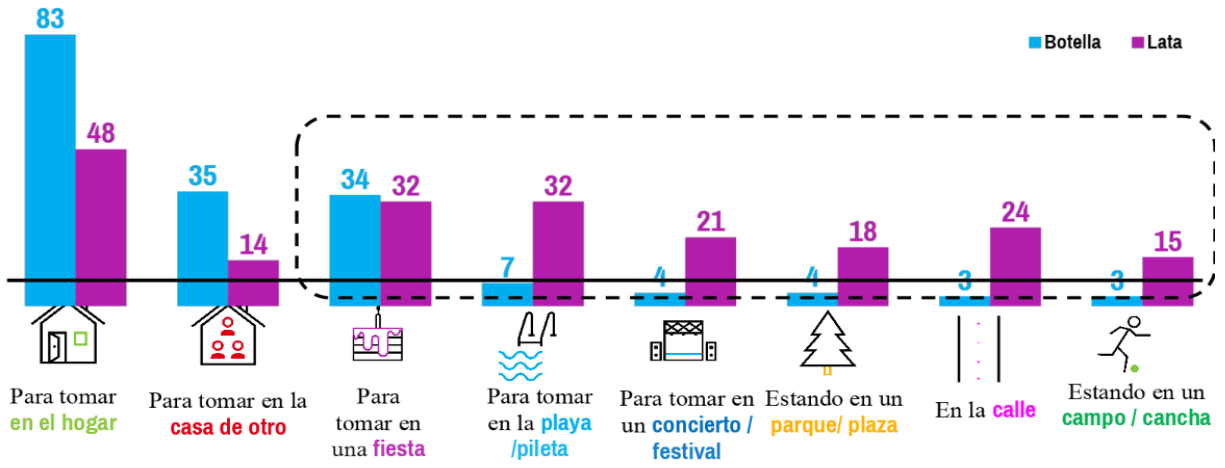
Anexo 4: Penetración y precio medio de la cerveza en sus distintos formatos



Fuente: Kantar Worldpanel

Anexo 5: Consumo de cerveza y su asociación con sus formatos

¿QUÉ OCASIONES IDENTIFICA CON EL FORMATO VIDRIO/LATA PARA SU CONSUMO?



Base: 797 compradores de la categoría
 Q53 Con cuál de las siguientes actividades asocia usted al consumo de botellas? / Q54 ¿Con cuál de las siguientes actividades asocia usted al consumo de latas? GUIADA. RM

19

Fuente: Nielsen

Anexo 6: Pagina web Ruca Malen y Aimé



Me presenté

Aimé, el nuevo vino de Bodega Ruca Malen, es una invitación a ser genuinos con nosotros mismos y disfrutar la vida de una manera simple. Para eso nos propone un plan: buscar siempre lo que nos hace bien. Porque hablar de Aimé, es hablar de disfrutar.

Este vino, con ese particular acento en la e, es un vino diferente, desestructurado, resultado de la búsqueda de nuevas maneras de vivir la vida, donde lo más importante es siempre poner el acento en lo que te hace bien.

Bodega **RUCA MALEN**

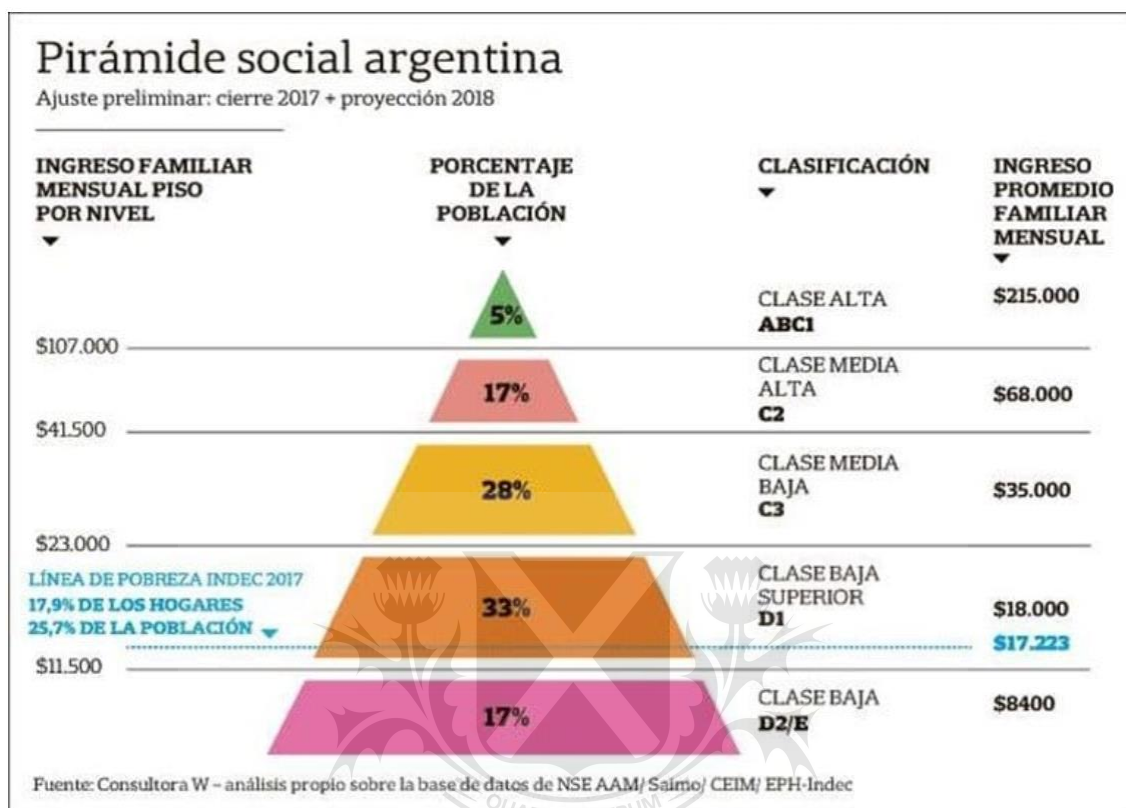


AIMÉ

MALBEC 2016

RUCA MALEN MENDOZA ARGENTINA

Anexo 7: Pirámide social argentina



Universidad de
San Andrés

Anexo 8: Wine in box



Anexo 9: Vino tirado en bares



Anexo 10: Share de los vinos de valor

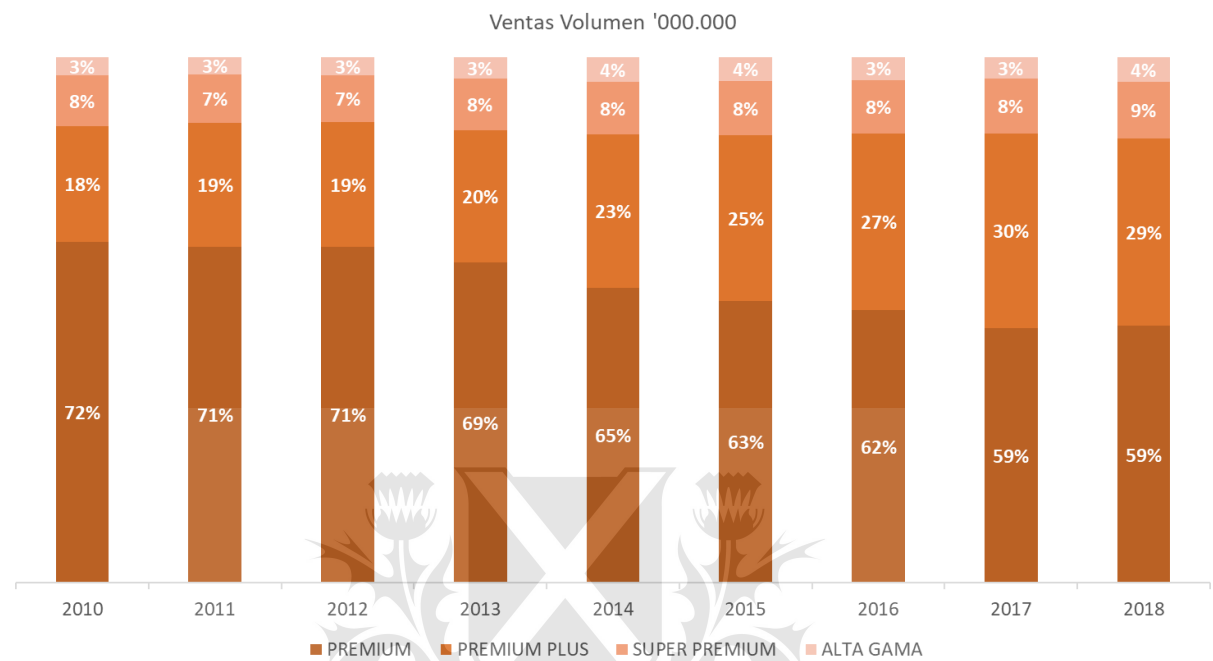
	YTD 19	vs YTD AA	abr-19	vs PA	vs AA
Vol BJ&UP ('000)	6,2	9,9%	1,5	-10,7%	8,5%
	Share				
	YTD 19	vs YTD AA	abr-19	vs PA	vs AA
Grupo MRP	15,6	1,2	15,3	0,7	-0,9
Nieto Senetiner	13,6	0,7	13,1	0,5	-1,6
Ruca Malen	2,0	0,5	2,2	0,2	0,6
Grupo Peñaflo	27,6	1,0	27,5	0,5	-0,2
Finca las Moras	13,1	-1,4	12,2	-0,3	-2,2
Trapiche	7,9	0,9	7,8	-0,3	0,6
Navarro Correas	2,6	0,7	2,6	0,0	0,2
El Esteco	3,5	0,6	4,3	1,1	1,0
Grupo Salentein	11,0	2,0	9,8	-0,9	1,1
Salentein	5,2	1,1	4,9	-0,5	0,9
Callia	5,8	0,9	4,8	-0,4	0,2
Bianchi	6,3	0,8	7,4	0,7	1,4
Norton	5,6	-0,6	5,5	0,6	0,6
Chandon	3,9	0,1	4,4	-0,6	-0,1
Zuccardi	3,8	-0,6	4,0	0,4	-0,1
Catena Zapata	3,0	-1,4	3,2	0,2	-1,1
Pernord Ricard	2,8	-1,4	2,4	-0,9	-1,8
Rutini Wines	1,9	-1,3	2,0	0,1	-1,2

Fuente: Nielsen (YTD Mayo 2019)

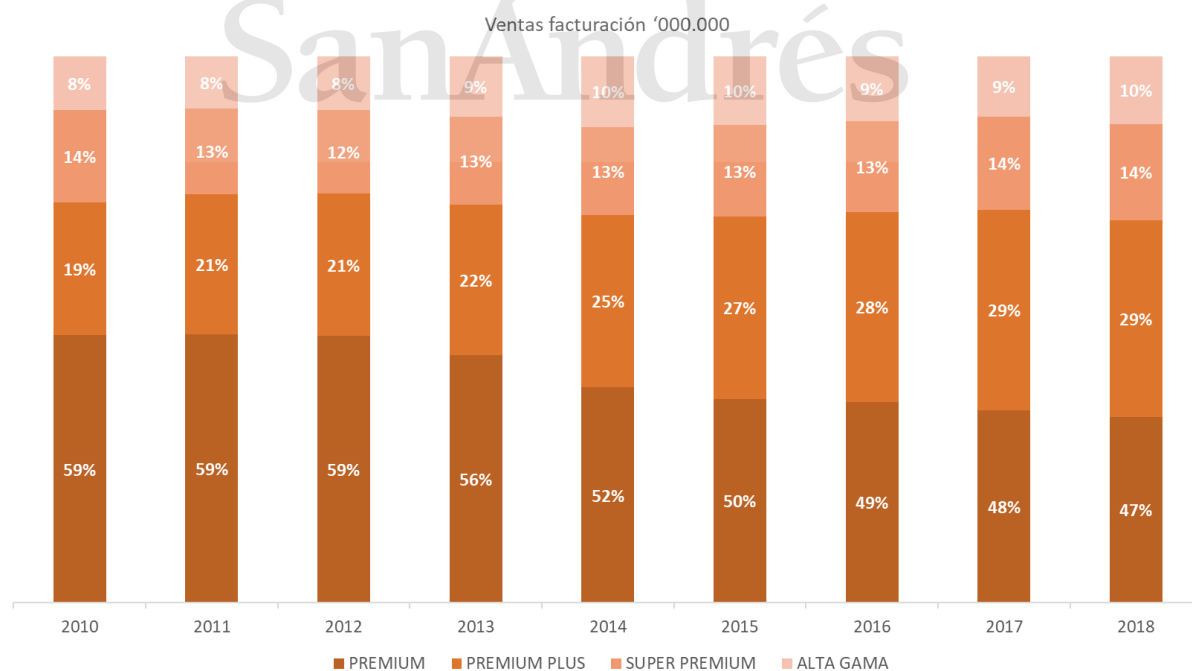
Anexo 11: Pirámide de segmentos dentro de los vinos de valor



Anexo 12: Ventas volumen por segmento

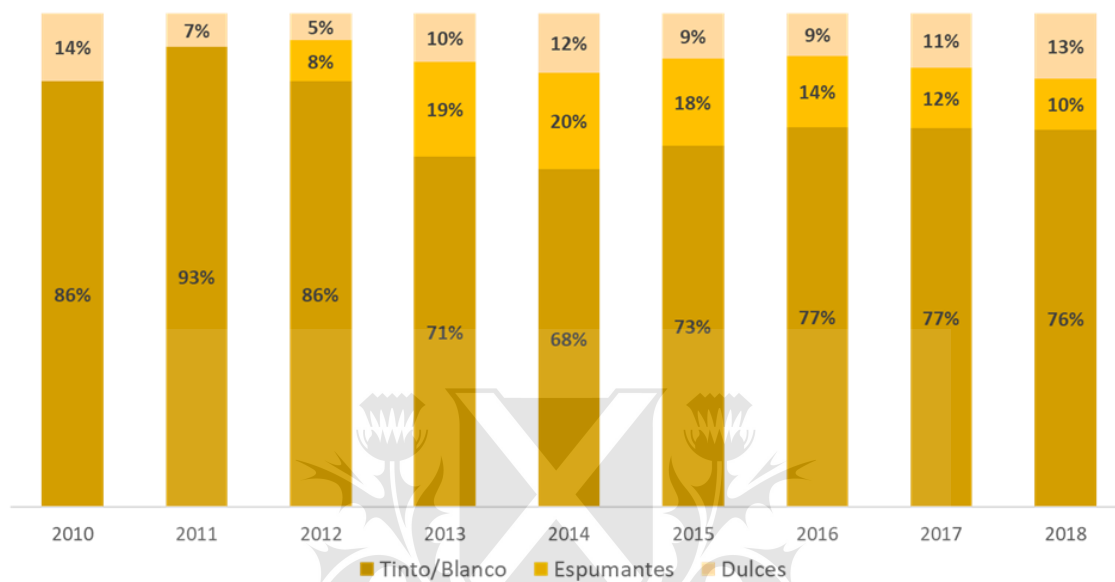


Ventas facturación por segmento



Anexo 13: Volumen de venta por varietal

Volumen de Venta



Anexo 14: Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter, M. (1996)

Anexo 15: Estimación de la demanda

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	
51%	Total de la población que consume vino
41%	Del total del consumo pertenece a los Millenials
22%	del total de la población pertenece a los segmentos ABC1 y C2
44.270.000	Población total Argentina
9.739.400	ABC1 y C2
4.967.094	Población total Argentina que consume vino y pertenece a ABC1 y C2
2.036.509	Millenials que consumen vino y que pertenecen a ABC1 y C2

22.577.700	Total de la población que toma vino
9.256.857	Millenials que toman vino
2.036.509	Millenials que toman vino y son ABC1 y C2

DEMANDA ESTIMADA	
9%	Del total del consumo del vino en Argentina

Ventas en facturación '000.000		
Facturación De Vinos de Valor Argentina	100%	3.752
Segmento Premium Plus	29%	1.077

Ventas en litros '000.000		
Total Bj&Up	22	100%
Share del Mercado Premium Plus	6,3	29%

Mercado objetivo	2.036.509
#Millenials que consumen vino Segmento Super Premium	582.744

Anexo 16: Encuesta

- Sexo
 - 44% Hombres
 - 56% Mujeres
- Edad
 - 20-25 años 74%
 - 26-30 años 13%
 - 31-35 años 13%
- ¿Consumís alcohol?

- Si 96%
 - No 4%
4. ¿Con que frecuencia?
- 1 a 2 días 61%
 - 2 a 3 días 25%
 - 3 a 4 días 8%
 - 4 a 5 días 5%
 - Todos los días 1%
5. ¿Qué bebidas alcohólicas consumís con mayor frecuencia? (Puede elegir más de una opción)
- Cerveza 80%
 - Vino 60%
 - Fernet 33%
 - Gin 17%
 - Whisky 6%
 - Champagne 3%
 - Campari 2%
 - Otros con <1%
6. Consumo de cerveza:
- i) ¿Qué formato preferís?
- Lata 27%
 - Botella 73%
- ii) ¿En qué situaciones soles consumir o consumirías cerveza en lata?
- Preboliche / Fiestas / Boliche 70%
 - Comida con amigos 62%
 - Al aire libre (picnic, rio, playa, etc.) 60%
 - En casa 41%
 - Comida con tu pareja 26%
7. Consumo de vino
- i) ¿Qué variedades de vino consumís?
- Tinto 76%



Universidad de
San Andrés

- Blanco 57%
- Rosado 21%
- Espumante 10%

ii) Para el consumo de vino personal

- Abren una botella grande (43%)
- Si tienen ganas de tomar vino y están solos ni lo abren (56%)
- Compra el formato de 375ml (1%)

iii) ¿Consideras el formato del vino actual poco práctico para el consumo personal?

- Si (59%)
- No (41%)

iv) ¿Consumirías vino en lata?

- Si (21%)
- No (42%)
- Tal vez (37%)

v) ¿Sabías que el vino se fermenta en tanques de acero inoxidable? ¿Mismo formato en el que se ofrecería el vino enlatado? ¿Sabiendo esto, te animarías a probarlo?

- Si (66%)
- No (14%)
- Tal vez (20%)

vi) ¿En qué situaciones consumirías o te imaginas presente al vino en lata?

- En casa (49%)
- Comida con amigos (38%)
- Preboliche / Fiestas / Boliche (49%)
- Al aire libre: picnic, rio, playa, etc. (47%)
- Comida con tu pareja 18%

8. Vino en lata

i) ¿Qué vinos te animarías a probar?

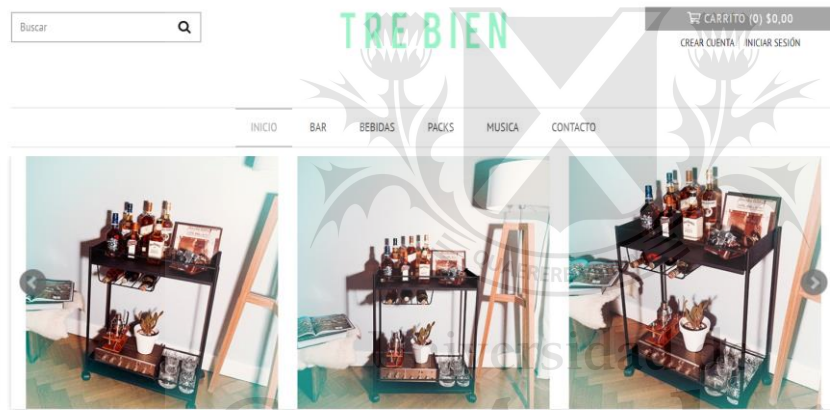
- Tinto 60%
- Blanco 67%

- Rosado 40%
- Espumante 25%

ii) ¿En qué canales estarías dispuesto a comprarlo?

- Supermercados 97%
- Mayoristas 24%
- Autoservicios 58%
- E-commerce 20%
- Vinotecas 32%
- Restaurantes 18%

Anexo 17: Página web Trebien



VINO ESPUMANTE MUMM EXTRA
BRUT X750ML
\$230,00
HASTA 12 CUOTAS

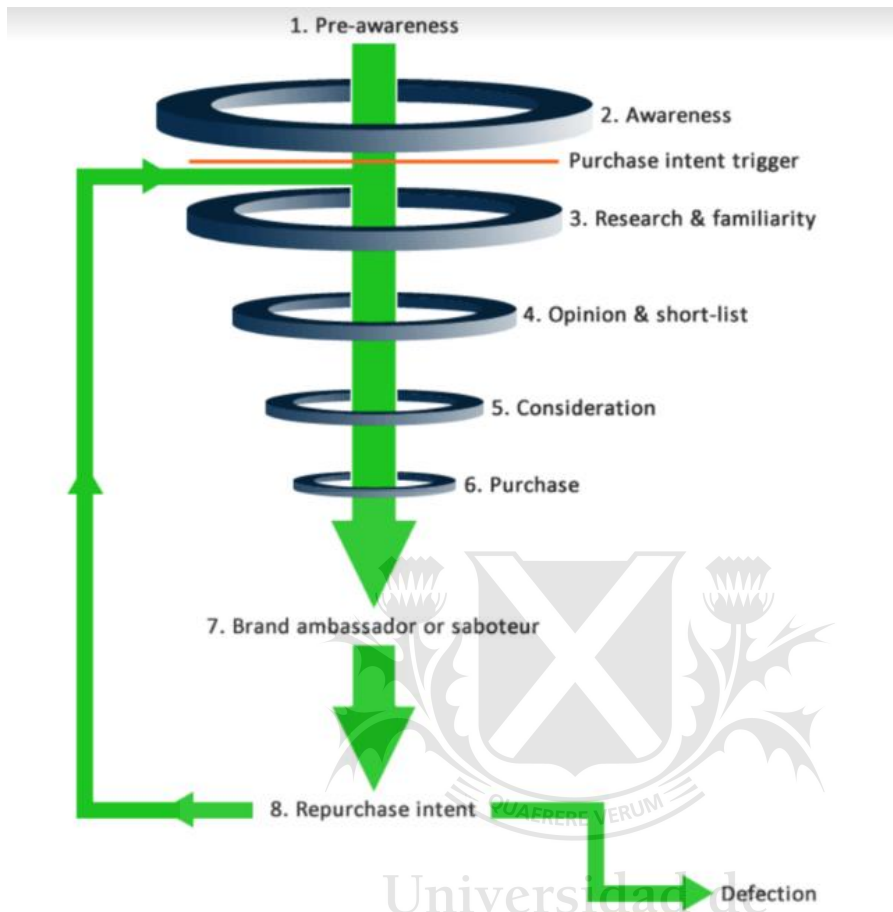


VINO BLANCO HOTEL SAUVIGNON
BLANC X750ML

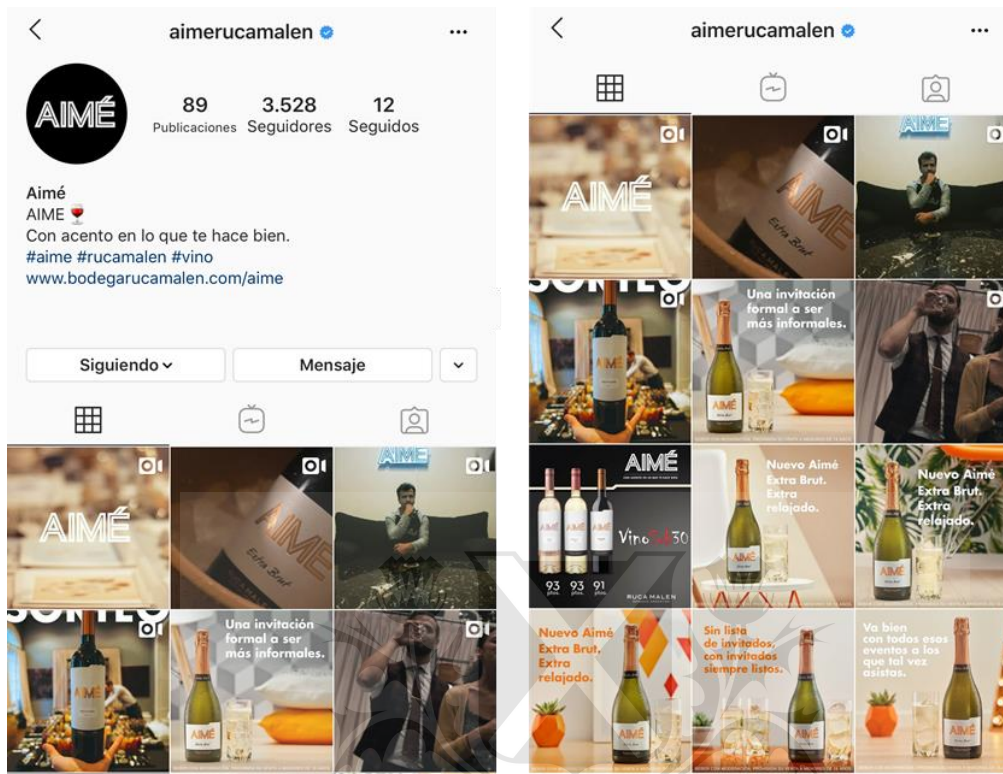


VINO BLANCO CAFAYATE GRAN
LINEAJE TORRONT...
\$415,00
HASTA 12 CUOTAS

Anexo 18: Marketing Funnel



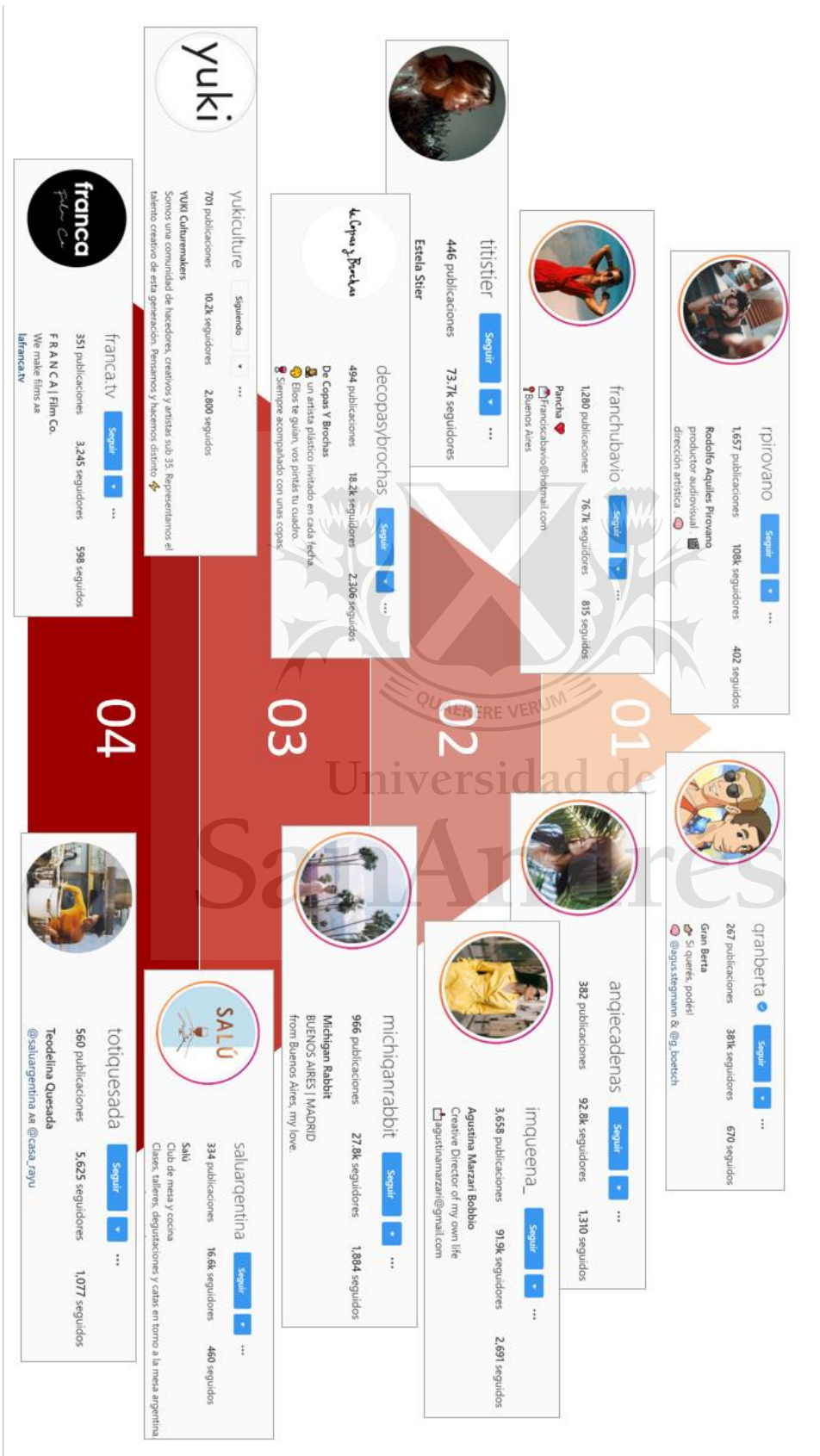
Anexo 19: Página de Instagram Aimé



QUAERERE VERUM

Universidad de
San Andrés

Anexo 20: Pirámide de Influencers



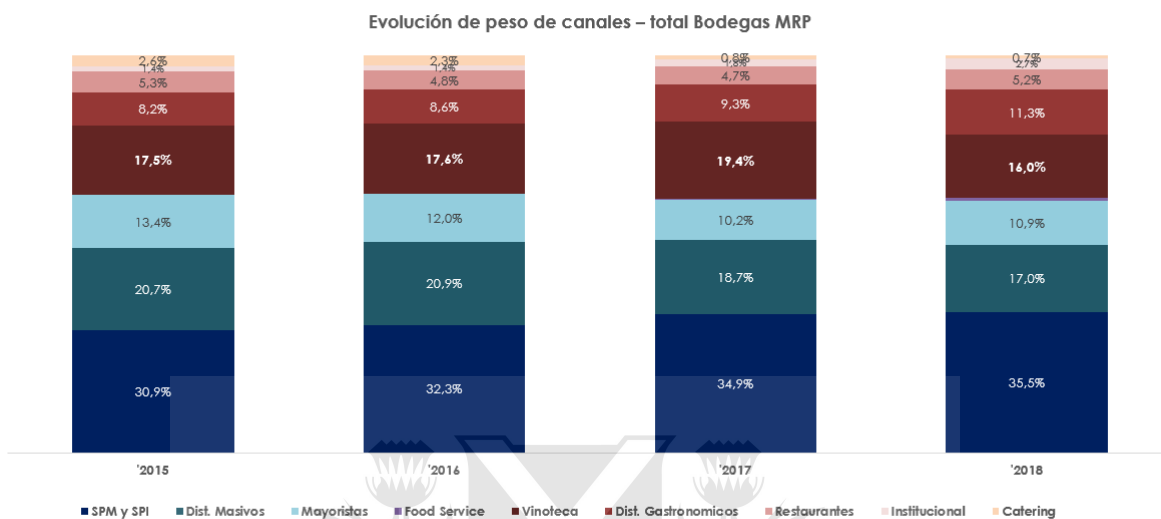
Anexo 21; P&L para los tres varietales

Vino Blanco Chardonnay 354cc			
PDG	\$	70	
Px Neto Caja	\$	720	
Px Neto Unidad	\$	60	
Costo Total Unitario	-\$	51,8	
MP y Envases	-\$	21,7	42%
Líquido	-\$	10,1	
Lata	-\$	7,7	
Envase	-\$	1,3	
Caja	-\$	2,7	
Fasón	-\$	9,0	17%
Fletes	-\$	10,1	20%
Flete de Planta a Fasón	\$	4,5	
Flete de Fasón al CD	\$	3,0	
Flete de CD a Cadenas	\$	1,9	
Flete de Ball a Fasón	\$	0,8	
IIBB	-\$	1,9	4%
Otros Gastos	-\$	9,0	17%
Margen Bruto	\$	29,3	
Margen Bruto %		49%	
Margen Neto	\$	8,2	
Margen neto %		14%	
Margen neto en USD	\$	0,2	

Vino Blanco Dulce 354cc			
PDG	\$	70	
Px Neto Caja	\$	720	
Px Neto Unidad	\$	60	
Costo Total Unitario	-\$	50,0	
MP y Envases	-\$	20,0	40%
Líquido	-\$	8,3	
Lata	-\$	7,7	
Envase	-\$	1,3	
Caja	-\$	2,7	
Fasón	-\$	9,0	18%
Fletes	-\$	10,1	20%
Flete de Planta a Kronos	\$	4,5	
Flete de Kronos al CD	\$	3,0	
Flete de CD a Cadenas	\$	1,9	
Flete de Ball a Fasón	\$	0,8	
IIBB	-\$	1,9	4%
Otros Gastos	-\$	9,0	18%
Margen Bruto	\$	31,0	
Margen Bruto %		52%	
Margen Neto	\$	10,0	
Margen neto %		17%	
Margen neto en USD	\$	0,2	

Vino Rosado 354cc			
PDG	\$	70	
Px Neto Caja	\$	720	
Px Neto Unidad	\$	60	
Costo Total Unitario	-\$	51,9	
MP y Envases	-\$	21,9	42%
Líquido	-\$	10,2	
Lata	-\$	7,7	
Envase	-\$	1,3	
Caja	-\$	2,7	
Fasón	-\$	9,0	17%
Fletes	-\$	10,1	20%
Flete de Planta a Kronos	\$	4,5	
Flete de Kronos al CD	\$	3,0	
Flete de CD a Cadenas	\$	1,9	
Flete de Ball a Fasón	\$	0,8	
IIBB	-\$	1,9	4%
Otros Gastos	-\$	9,0	17%
Margen Bruto	\$	29,1	
Margen Bruto %		49%	
Margen Neto	\$	8,1	
Margen neto %		14%	
Margen neto en USD	\$	0,2	

Anexo 22; Peso de los canales en la venta de vinos (total bodegas Molinos Rio de la Plata)



Fuente: Elaboración propia

Bodegas Molinos Rio de la Plata (MRP)

Universidad de
San Andrés

Anexo 23: Proyección ventas apertura mensual

Ventas unidades Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Aimé Chardonnay Lata 375cc	4.979	3.628	6.409	5.217	4.052	7.071	2.860	3.973	7.071	5.006	5.270	8.502
Aimé Rosé Lata 375cc	6.356	6.277	5.800	5.456	4.158	7.495	6.224	5.456	9.455	7.124	5.880	12.607
Aimé Dulce Lata 375cc	28.948	34.563	53.976	47.911	33.053	53.367	38.085	43.356	46.851	45.660	35.966	111.077
Total venta unidades	40.283	44.468	66.185	58.584	41.263	67.933	47.169	52.784	63.378	57.790	47.116	132.185



Universidad de
San Andrés

Anexo 24: Estado de Resultados (Primer a quinto año)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	USD 958.853	USD 1.064.327	USD 1.160.116	USD 1.241.325	USD 1.303.391
Costo de Ventas	USD 235.604	USD 361.100	USD 393.599	USD 421.151	USD 442.208
Utilidad Bruta	USD 723.249	USD 703.227	USD 766.518	USD 820.174	USD 861.183
Gastos de producción Fijos	USD 269.659	USD 292.790	USD 313.292	USD 325.469	USD 341.541
Sueldos de Administración	USD 40.000	USD 44.000	USD 48.400	USD 53.240	USD 58.564
Sueldos Comerciales	USD 16.000	USD 17.600	USD 19.360	USD 21.296	USD 23.426
Cargas Sociales	USD 9.520	USD 10.472	USD 11.519	USD 12.671	USD 13.938
Publicidad y Marketing	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000	USD 52.000
Flete de Planta a Fasón	USD 89.892	USD 99.781	USD 108.761	USD 116.374	USD 122.193
Flete de Fasón al CD	USD 47.943	USD 53.216	USD 58.006	USD 62.066	USD 65.170
Flete de CD a Cadenas	USD 35.957	USD 39.912	USD 43.504	USD 46.550	USD 48.877
Flete de Ball a Fasón	USD 11.986	USD 13.304	USD 14.501	USD 15.517	USD 16.292
Muestras de Prueba	USD 203	USD 203	USD 203	USD 203	USD 203
Herramientas de trabajo	USD 720	USD 667	USD 667	USD 667	USD 667
Total Otros Gastos	USD 573.879	USD 623.945	USD 670.213	USD 706.052	USD 742.870
Utilidad Antes de Intereses e	USD 149.370	USD 79.282	USD 96.305	USD 114.122	USD 118.313
Intereses	USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Utilidad Antes de Impuestos	USD 149.370	USD 79.282	USD 96.305	USD 114.122	USD 118.313
Impuesto a las Ganancias	USD 52.279	USD 27.749	USD 33.707	USD 39.943	USD 41.409
Utilidad Después de Impuestos	USD 97.090	USD 51.534	USD 62.598	USD 74.179	USD 76.903

Tasa de Impuesto a las ganancias **35,00%**

Anexo 25: Flujos del proyecto, VAN, TIR

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	USD -	USD 794.941	USD 1.046.297	USD 1.143.742	USD 1.227.442	USD 1.292.781
Egresos Operativos	USD -	USD 748.867	USD 1.006.904	USD 1.078.631	USD 1.155.270	USD 1.220.491
		USD 46.074	USD 39.393	USD 65.111	USD 72.173	USD 72.289
Inversión	-USD 75.444					
Flujo del Proyecto	-USD 75.444	USD 46.074	USD 39.393	USD 65.111	USD 72.173	USD 72.289

Tasa Interna de Retorno **62,3%**

Valor Actual Neto **\$ 86.154**

Costo del capital (r)= **21,4%**

Periodo de recuero: **Año 3**

Anexo 26: Ley 14.878, Artículo 17 *inc.a.*

ARTICULO 17. (Ley 14.878) — A los efectos de la presente ley, se considerará:

a) Vinos genuinos a los obtenidos por la fermentación alcohólica de la uva fresca y madura o del mosto de la uva fresca, elaborados dentro de la misma zona de producción. A este efecto la reglamentación fijará los grados beaumé mínimos de las uvas, según las zonas y las condiciones climáticas. En consecuencia, ningún otro líquido, cualquiera sea su origen o composición, podrá designarse con el nombre de vino, precedido o seguido de cualquier adjetivo, excepto los especificados más adelante.