



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**Trabajo de Graduación**

Shogun de Bodega

Viñas en Flor

Autor y Legajo:

Marcos Aguilar N°28278

Y

Facundo Urtubey N°28286

Mentor: Pedro Frias

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Argentina

Índice	
Resumen Ejecutivo.....	3
Evaluación de la oportunidad de negocio.....	5
Tendencias del mercado.....	8
Proveedores y Vendedores.....	12
Vinos en Argentina.....	13
EEUU como pionero.....	15
Análisis del sector y del mercado.....	17
Mercado.....	17
Negocio propuesto para captar la oportunidad.....	19
5 fuerzas de Porter.....	22
Poder de negociación de los clientes.....	22
Poder de negociación de los proveedores.....	23
Amenaza de nuevos entrantes.....	24
Amenaza de productos sustitutos.....	25
Rivalidad entre los competidores.....	26
Análisis FODA.....	28
Segmentación.....	30
Mercado potencial.....	33
Segmento Expertos.....	33
Segmento Tradicional.....	34
Segmento Aspiracional.....	34
Segmento Principiante.....	35
Mercado de cerveza.....	35
Segmentación de clientes.....	36
Posicionamiento.....	37
Modelo de negocio.....	38
Propuesta de valor.....	38
Misión.....	38
Visión.....	39
Recursos claves.....	39
Actividades claves.....	39
Alianzas clave.....	41
CANVAS.....	42
Estrategia de Marketing.....	42
Producto.....	42

Precio.....	44
Plaza.....	48
Promoción.....	50
Relación con el cliente.....	50
Costos.....	51
Vino.....	51
Proceso de enlatado.....	52
Logística y almacenamiento.....	52
Mano de Obra.....	53
Marketing.....	53
Proyección de ventas.....	54
Análisis económico y financiero.....	55
Análisis de valor percibido.....	58
Punto de equilibrio.....	59
Operaciones.....	60
Marco Legal.....	61
Implementación.....	62
Conclusiones.....	63
Bibliografía.....	65
Anexos.....	71



Universidad de  
**SanAndrés**

## Resumen Ejecutivo

El mercado de vino en lata se encuentra en pleno crecimiento a nivel global. Es un mercado disruptivo ya que brinda la posibilidad a sus consumidores de romper con lo tradicional y consumir vino en lugares donde no es común hoy en día y tampoco es común tener la posibilidad de consumirlo de forma individual. Es por estas razones que se considera a este con disruptivo e innovador.

En el presente trabajo se desarrollará un proyecto que busca en sociedad con la Bodega Viñas en Flor, una bodega incipiente, insertarse en el mercado mencionado anteriormente. La manera de insertarse va a ser con el lanzamiento de tres variedades distintas de vino con un contenido de 354 ml. Las variedades comercializadas serán Malbec, rosado y blanco. El Malbec será tendrá un sabor liviano y con tintes frutales. Se eligieron las variedades rosado y blanco por la razón de que suelen ser consumidos fríos y la lata es un producto que tiene una alta transmisión de la temperatura por lo que acelera el proceso de enfriado, esta es otra de las razones por las cuales el producto está teniendo un gran desarrollo a nivel mundial.

Las tendencias del mercado mundial son uno de los factores que consideramos claves para el éxito del proyecto. Las mismas nos muestran que el vino está comenzándose a consumir en lugar donde previamente no se habituaba, playas, parques o boliches para nombrar algunos. A su vez, los jóvenes de hoy en día son más conscientes y tienen una gran lucha que es el cuidado del medioambiente. La lata en este sentido se aventaja por sobre el vino en botella por la única razón de que es 100% reciclable y se puede reciclar infinitas veces. En contra partida, la botella solamente se puede reciclar un 30%.

El principal desafío será romper con los paradigmas de que el vino en lata es un producto de inferior calidad. Paradigma que en países como Estados Unidos están siendo derribados. Como afirma la consultora *Grand View Research* el mercado

global se estima en 214.4 millones de dólares y está proyectado un crecimiento compuesto anual del 13.2% para 2028<sup>1</sup>. (Ver Anexo 1)

El segmento apuntado para los tres productos son jóvenes entre 18-35 años de nivel socioeconómico ABC1/C2. Que estén abiertos y dispuestos a conocer un producto disruptivo y tengan una vida en movimiento.

Como fue mencionado anteriormente el proyecto tendrá como socio a la Bodega Viñas en Flor. La asociación con la Bodega consistirá en una entidad jurídica separada, en la que la bodega tendrá una participación societaria por lo tanto obtendrá un porcentaje de la rentabilidad. Esto nos permitirá explotar el nombre y los recursos que la bodega tiene en la actualidad. Esta sociedad nos brinda la posibilidad de tener a Viñas en Flor como un socio estratégico en cuanto a la provisión de la materia prima y la utilización la infraestructura existente. La rentabilidad obtenida en el proyecto tendrá como finalidad ser en gran parte reinvertida en el mismo para su desarrollo. La Bodega tendrá como beneficio de esta sociedad un comprador estable de una gran cantidad de materia prima y a su vez esta sociedad le permitirá insertarse en un mercado muy competitivo como una marca disruptiva y de calidad.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>1</sup> <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/canned-wines-market>

## Evaluación de la oportunidad de negocio

Analizando las estadísticas del consumo del mercado interno aportadas por el Instituto Nacional de Vitivinicultura<sup>2</sup>, en Argentina, el consumo de vino per cápita en el año 2019 creció un 5,1% en comparación con el año 2018. Se trata de la primera vez en cuatro décadas que el consumo de vino aumenta más de un 4% a nivel interno y asu vez corta con una caída en el consumo que viene de hace ya varios años (Ver Anexo 2). Según Eduardo Sancho, presidente de Fecovita, una de las bodegas más grandes de Argentina, *“el aumento del consumo de vino per cápita tiene que ver con varios factores. El primero, con el trabajo que está haciendo la industria -las bodegas, Coviari- para su promoción, y el segundo, con el precio. Con los valores de mercado bajos se tiende a ser más competitivo”*.

Existe un momento clave en la caída de la venta de vinos en el país que es en el año 2001 año en el que la cerveza lo supera en cantidad de ventas. Esto se debe a que eran tiempos de crisis en Argentina y el precio de la cerveza es inferior al del vino. A su vez, la gran inversión en campañas publicitarias que hicieron las compañías cerveceras hizo que superan en cantidad de ventas a la industria Vitivinícola. Daniel Rada, director del Observatorio Vitivinícola Argentino, dijo para la Redacción que *“históricamente, el 75 % del vino que consumían los argentinos era en la caja, de damajuana o en botella, pero de mesa. Es decir, de un precio bajo. La cerveza irrumpió con un valor similar o más barato. Y lo hizo con una inversión publicitaria enorme que caló hondo en los argentinos”*.

El Observatorio Vitivinícola Argentino<sup>3</sup> realizó un informe en el que muestran que 79% de la población argentina consume bebidas alcohólicas y el 84% de los jóvenes entre 18 y 25 años consume alcohol (ver Anexo 3). Los jóvenes son el segmento poblacional que mayor cantidad de bebidas alcohólicas consume, pero a su vez son los que consumen menor cantidad de vino. Esto se debe a que, en primer lugar, el

---

<sup>2</sup> Información obtenida de la página web del Instituto Nacional de Vitivinicultura:  
<https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/mercado-interno>

<sup>3</sup> Información del mercado interno 2019:<https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/mercado-interno/informes>

vino transmite una imagen de que es para mayores debido al envase y al diseño de las etiquetas. A su vez, el precio del vino aleja a los jóvenes de esta bebida y más aún en un país como Argentina en el cual hay muchos problemas económicos. Al existir un gran consumo de bebidas alcohólicas por parte de los jóvenes existe un mercado muy amplio el cual buscamos aprovechar.

Es aquí donde se presenta la oportunidad de negocio. La oportunidad es la venta de vino enlatado. El vino en lata permite el consumo fraccionado de la bebida y apuntado a un público joven ya que son un segmento del mercado que tienen una sensibilidad alta al precio, pero a la vez no tienen la tradición del consumo de vino. A su vez el vino enlatado permite una reducción en el precio en comparación con el vino en botella y brinda una facilidad a diferencia de la botella que es la manera en la cual se abre y a su vez que permite ingresar en lugares como playas o los parques. Lo que da la posibilidad de consumir vino fuera del hogar de una manera práctica, generando una competencia de una forma más directa con la cerveza, y logrando ampliar el mercado de consumo de vino y colocarlo no solo fuera del hogar, sino que también sacarlo de las mesas. (Ver anexo 4).

El Instituto Nacional de Vitivinicultura aprobó en 2017 la venta de vino en lata, así como ocurre en el resto del mundo en el cual el mercado del vino enlatado ya es una realidad. Comenzó siendo un nicho y hoy en día es un mercado que crece a pasos agigantados y mueve millones de dólares a lo largo de todo el mundo. Para citar varios ejemplos del crecimiento de este mercado en distintos lugares del mundo, en Gran Bretaña la venta de vino enlatado creció un 125%, hasta agosto de 2019 y mueve 3.6 millones de Libras Esterlinas. El mercado británico sigue la misma tendencia que sigue el mercado estadounidense que según cifras de Nielsen el mercado a nivel mundial es de 70 millones de dólares. La diferencia entre ambos mercados es que el mercado norteamericano es mucho mayor y ya hay varios competidores dentro del mismo, en cambio el mercado británico tiene muy pocos jugadores y un solo productor que agrupa el 61% del mercado. (Hook, 2019). En adición, podemos marcar que en el 2019 el mercado creció un 69%, este es el dato que muestra a las claras que existe un mercado creciente y que se puede explotar. Este crecimiento se dio en gran parte gracias al consumo de vino por parte de los

“*millennials*”. La inserción del vino enlatado en el mercado mundial queda demostrada al analizar la lista de “*best buy wines*” en 2019 realizada por “*WineEnthusiast*”. Al observar el ranking podemos observar que en el segundo lugar podemos encontrar un vino enlatado lo que muestra que está muy inserto en el mercado mundial. (Enthusiast, 2019)

Los consumidores “*millennials*” están más interesados en aspectos como pueden ser la comodidad o lo nuevo de los productos, que en la tradicionalidad o las marcas. Según la Asociación Argentina de Sommeliers, “*una de las características del perfil de consumidor es su mayor disposición a recibir innovaciones por parte de las bodegas: nuevos formatos de envase en busca de la mejor relación precio-calidad-rendimiento, nuevos estilos de vinos, nuevas ocasiones de consumo*”. Al mismo tiempo, el cuidado del medioambiente es un tema que está muy latente entre los jóvenes y en la sociedad en general hoy en día. Una de las principales ventajas de la lata por sobre la botella es que la contaminación que produce es significativamente menor. La lata de aluminio se puede reciclar infinitas veces sin perder la calidad y a su vez se puede reciclar en su totalidad, a diferencia del vidrio que solamente se puede reciclar entre un 5% y un 30%. Esto permite que la venta del vino en lata sea sostenible en el tiempo.

Adentrándonos en el análisis de los principales competidores, en Argentina existen 10 bodegas que venden vino en lata y hay algunas que están por lanzar sus productos. Actualmente no hay ningún competidor que se haya asentado en el negocio por lo tanto esto nos presenta una oportunidad para ingresar al mercado con una fuerte presencia. A pesar de que hay bodegas como Peñaflor consu marca Dada que hoy en día comenzaron a vender vino en latas, existe un caso como Sans Wine, en California, que siendo una marca pequeña se logró asentar en un mercado que tenía grandes competidores. Esto lo logró gracias a que comprendió qué tipo de uva funciona mejor para el vino enlatado.



## Tendencias del mercado

Una mirada global del negocio y del mercado vitivinícola nos permite analizar qué es lo que buscan los clientes y cómo se comportan. A su vez, nos permite observar y estar al día con las tendencias del mercado. Este es un factor clave y preponderante en la estrategia de nuestro negocio ya que nos permite replicar estrategias exitosas del mundo en nuestro país. Las tendencias del mercado Vitivinícola son a nivel general modificaciones en el packaging y una apuesta por el vino orgánico.

En lo referido al packaging se buscan envases más prácticos y pequeños que permitan aplicar el concepto “*Ready to Drink*”. A su vez, el cuidado del medio ambiente y el costo del envase tienen un rol fundamental en esta tendencia. Dado que con respecto al medio ambiente la lata permite ser reciclada en un 100% razón por la cual tiene un impacto positivo. En lo referido al costo del envase, se calcula que el vino enlatado genera ahorros de hasta un 40% en el empaquetado en comparación con la botella tradicional.

Además, en los Estados Unidos es un éxito la venta de vino enlatado. En el estado de Nueva York existen en la actualidad alrededor de 1.600 viñedos familiares y 400 bodegas. Estas generan 4.800 millones de dólares de ingresos, de los cuales 200 millones provienen del vino enlatado. Es decir, un 4% de la facturación proviene de este tipo de bebidas. Esta facturación es el doble si la comparamos con el año 2019 y se espera que el 2021 continúe con esta tendencia, según estiman los productores.

Si miramos el mercado argentino, el vino en lata fue una de las 5 tendencias del año 2020, según el diario El Cronista la venta de vino en lata creció un 900% en 2020 y mueve 400M. Los productores de vino cada vez apuestan más a este tipo de envase, existen más de 10 bodegas que adoptaron este tipo de envases. Ya que les permite competir con la cerveza y al mismo tiempo apuntan a un segmento del mercado al cual no lograban acceder con la botella tradicional, el segmento más joven es reacio a la botella tradicional. Adrian Cura, Gerente de Marketing de Bodega Bianchi, dice “*Nos planteamos como objetivo diversificar nuestra oferta incorporando la lata, un envase recientemente aprobado por el I.N.V para el vino.*”

*Así, podremos satisfacer la opción que demanda el consumidor actual, aumentar la penetración en hogares y fundamentalmente, ganar nuevas ocasiones de consumo hoy restringidas o muy limitadas por el envase de vidrio<sup>4</sup>*

El Observatorio Vitivinícola argentino marca a las claras en una de sus notas acerca de las tendencias del mercado, utilizada para la recopilación de información, que el mercado está dispuesto a innovar en lo referido al packaging si esto no afecta la calidad del producto, *“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”<sup>5</sup>*. La modificación y la innovación del envase permite, como fue mencionado anteriormente, no solo una expansión en el segmento que consume el producto, sino que también las ocasiones en las cuales se consume el vino. Como afirma el sitio Pilar Productivo, *“El público busca cada vez más productos que se presenten en envases que faciliten su transporte y almacenamiento, de modo que pueda ser consumido en ocasiones inexploradas hoy en día, tales como un día de picnic, una tarde en la playa, luego de una larga jornada laboral o hasta en una piscina, entre otros. Ese espacio no existe hoy en día para el vino en Argentina”<sup>6</sup>*.

Como fue formulado al comienzo el impacto en el medio ambiente está muy latente en toda la sociedad, pero principalmente en el segmento joven al cual apuntamos, no solamente a nivel nacional, sino que también a nivel mundial. El Observatorio Vitivinícola argentino afirma *“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.”* Esto trae a las claras que existe una oportunidad de negocio en expansión debido a la búsqueda del segmento joven y al impacto positivo en el medio ambiente que implica el vino en lata. Como marca

---

<sup>4</sup> <https://www.delirio.com.ar/noticias/lo-que-viene/delirio-vinos-premium-verano-lata.phtml>

<sup>5</sup> <https://observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>

<sup>6</sup> <https://www.pilarproductivo.com.ar/ball-trae-el-vino-en-lata-suceso-en-otros-mercados-y-ahora-en-argentina/>

Ball Corporation, la mayor fabricante de latas de aluminio del mundo “*la lata para bebida es el envase más sostenible de la cadena de bebidas*” a su vez “*la lata para bebida es liviana y fácil de transportar, preserva el sabor de la bebida, del contacto con la luz y con el oxígeno*”<sup>7</sup>.

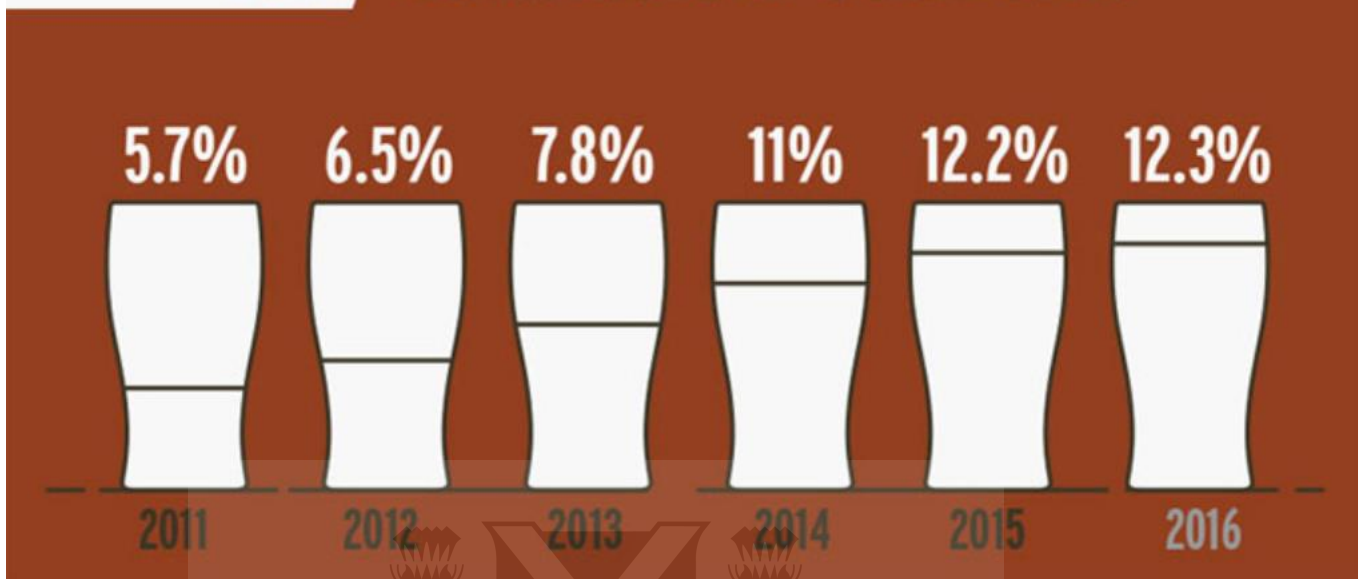
En la actualidad el segmento consumidor de vino está en expansión, se amplían los métodos y las situaciones de consumo de este y a su vez se modifica la mirada y la conciencia con respecto a la producción. El vino en lata busca adaptar la bebida a distintas ocasiones, impulsando el consumo al aire libre y en espacios de esparcimiento. A nivel mundial está cambiando la manera de consumir el vino hace ya varios años, en Estados Unidos crece el mercado a pasos agigantados y en 2020 alcanzó los 20.4 millones de dólares, por su parte en China el tamaño del mercado el mismo año es de 28.5 millones de dólares. Según un informe del sitio *Business wire* se proyecta que el mercado de Japón y Canadá va a crecer un 6.1% y un 7.6% respectivamente, entre los años 2020 y 2027. Por su parte, Alemania tiene un pronóstico de crecimiento del 6.9% durante el mismo periodo de tiempo. A nivel global se estima que en 2027 alcanzara un tamaño de mercado de 155.29 millones de dólares. Esto pronósticos muestran a las claras un crecimiento del mercado a nivel global que se replicaría en Argentina. Como vemos el crecimiento en ambos países es de gran volumen.

Para establecer la idea que el comportamiento en Estados Unidos se replicará en Argentina podemos hacer un paralelismo con lo ocurrido con el mercado de la cerveza artesanal entre los años 2010-2019. El año 2010 ocurrió el *boom* en el mercado estadounidense, en el cual las malterías tradicionales bajaron su volumen de ventas, pero el consumo de cerveza se mantuvo, esto se explica por el crecimiento de las artesanales. Este comportamiento se replicó en Argentina entre los años 2016-2019 periodo en el cual el mercado de las cervezas artesanales llegó a tener 2.9% del share de mercado. En los siguientes gráficos podremos observar como el mercado argentino comienza a crecer en el año 2016 luego del crecimiento marcado que ocurrió en Estados Unidos.

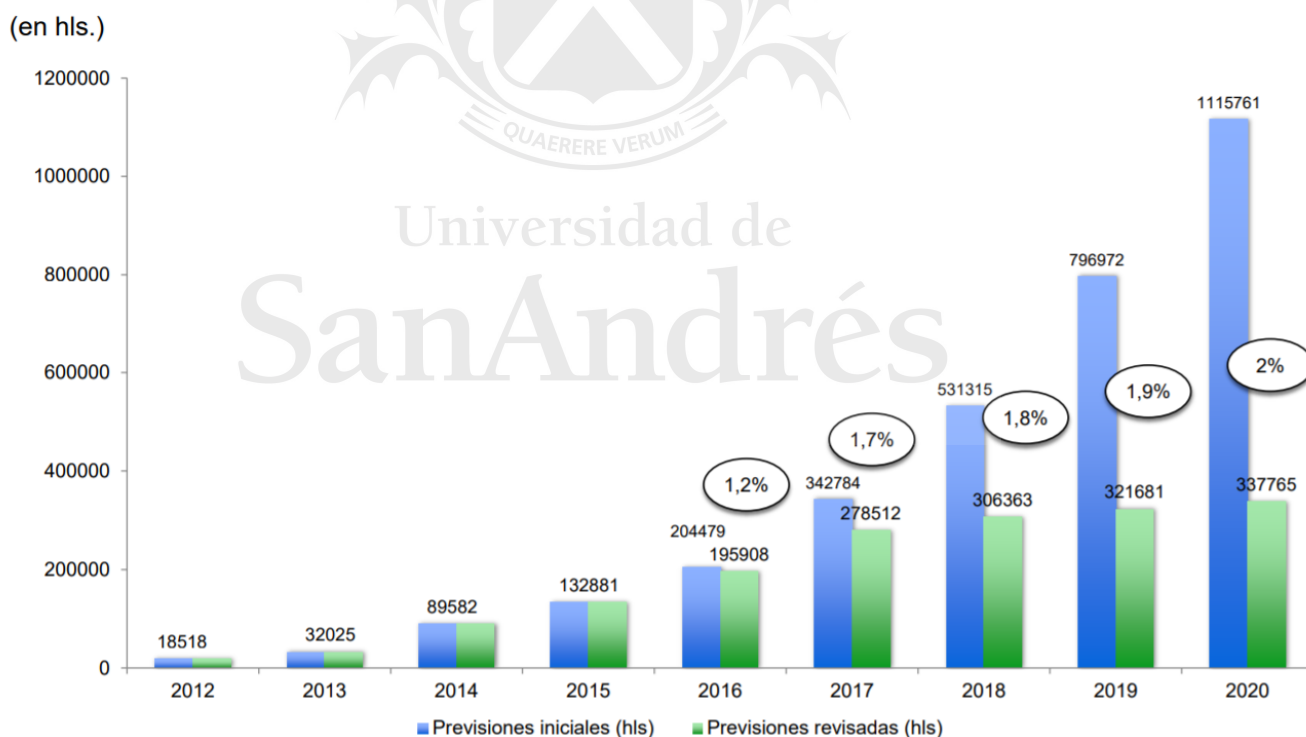
---

<sup>7</sup> <https://www.vinetur.com/2020122262907/el-vino-en-lata-pisa-fuerte-en-argentina.html>

## 2016 Volume Share for Craft Brewers



Market share de la cerveza artesanal en EEUU. Fuente Republica



Market share de la cerveza artesanal en Argentina. Fuente Conicet

Creemos que este comportamiento se podría replicar en Argentina al igual que ocurrió con otros productos como la capsulas Nespresso.

## **Proveedores y Vendedores**

Entendemos que una de las claves del negocio está en la búsqueda de proveedores, nuestros principales proveedores serán los siguientes.

En primer lugar, la bodega Viñas en Flor será nuestro socio y a su vez será quien nos provea la materia prima y nos dará un sello de calidad. Es de vital importancia el respaldo de la bodega ya que, por un lado, no es una bodega que esté instalada en el mercado razón por la cual podremos darle nuestra propia impronta al producto sin tener la necesidad de romper con un paradigma o una marca ya instalada en los clientes y por el otro lado, es una bodega reconocida por su calidad de vino y aprobada por reconocidos sommeliers. Estas razones nos permitirán instalar una marca que proponga una cultura joven, disruptiva y con un espíritu inquieto y en movimiento. Este nuevo producto le dará la posibilidad a la Bodega de llegar a un segmento de clientes que todavía no se encuentra alcanzado por su cartera de productos. Comercializar el vino en lata bajo el nombre Shogun (Por Viñas en Flor) permitirá no canibalizar sus productos existentes llamados “1700” y “RN40”.

En segundo lugar, los proveedores de latas son un pilar clave en la estructura del negocio y en la elaboración del producto final, dado que la calidad de este depende en gran medida de la conservación de las características del vino, aroma y sabor, dentro del recipiente. En Argentina, existen cada vez más empresas que se dedican a la elaboración de latas y al enlatado, la que lidera el mercado se conoce como “Ball Corporation”, pero a su vez existen otras como “Enlatamovil” o “Vinos en Lata”. La elección del proveedor se verá atado a quien nos ofrezca el mejor costo y a su vez que nos permita realizar un negocio escalable.

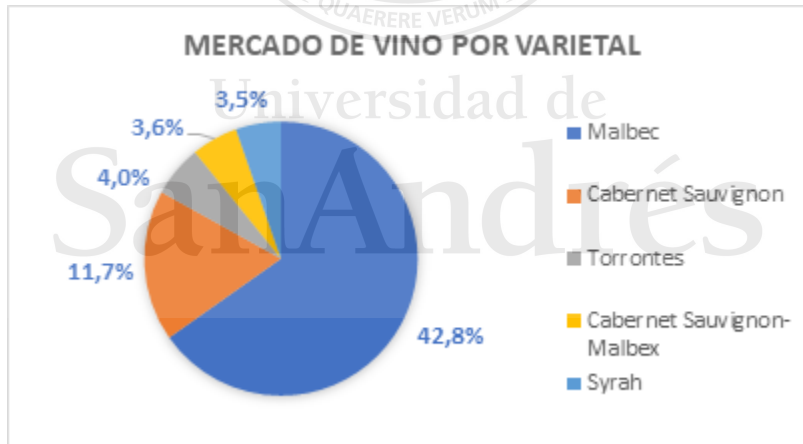
Por último, el diseño de las latas será tercerizado la idea es llevar a cabo nuestra propuesta de Producto Mínimo Viable que tuvo muy buenas repercusiones en las primeras interacciones con los clientes. Buscando un nombre original, un diseño creativo y buscando llamar la atención de los jóvenes desde la góndola. El nombre “Shogun” le da carácter y personalidad al producto que a su vez cuenta con el respaldo de una bodega de calidad.

## Vinos en Argentina

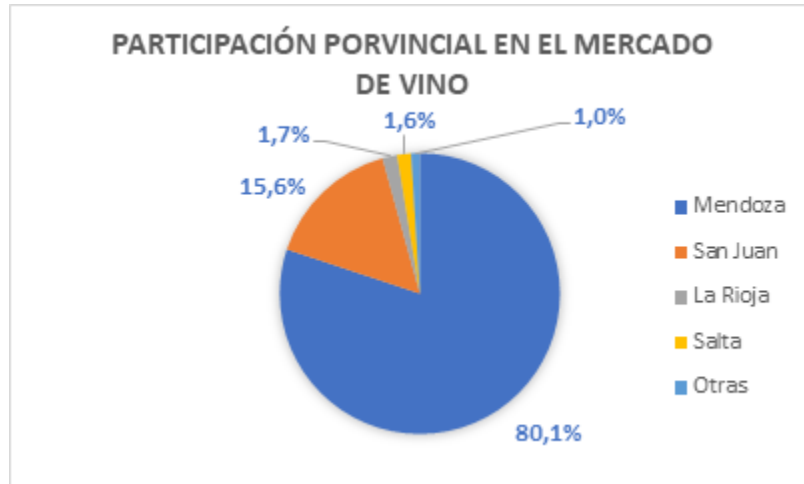
Según los últimos estudios estadísticos realizados por el Instituto Nacional de Vitivinicultura en la actualidad existen 858 establecimientos elaboradores de vino que produjeron 10,8 millones de hectolitros en el año 2020. La mayoría de estas bodegas se encuentran al oeste del país, la región de Cuyo y en las provincias de Mendoza, San Juan, La Rioja y Catamarca.

Mendoza es la provincia líder en la producción de vino cuantitativa y cualitativamente, con una participación del 80% sobre el total del mercado. El principal vino varietal comercializado en el país es Malbec, con una participación del 42,8% del total. En segundo lugar, se encuentra el Cabernet Sauvignon con el 11,7%, seguido por el Torrontés Riojano 4%, Cabernet Sauvignon-Malbec con el 3,6% y el Syrah con el 3,5%.

El mayor volumen comercializado en Argentina es fraccionado en botellas (59,7%) seguido por tetra-brik (36,1%) y por último el 3,8% en damajuanas.



Participación provincial del mercado interno. INV (2020)



*Participación de variedades en el mercado interno. INV (2020)*

En el siguiente cuadro podemos observar el crecimiento de los distintos envases en el año 2020.



*Despachos de vino en 2020, crecimiento de envases. INV (2020)*

Un factor para tener en consideración que diferencia a esta industria de otras es la gran cantidad de competidores que hay y mayor aún son la cantidad de productos que el consumidor puede elegir. El mercado se podría agrupar en 2 grandes grupos,

por un lado, los grupos bodegueros con más de una bodega como lo es Molinos Río de la Plata, Grupo Peñaflor y Salentein, que buscan tener un gran abanico de productos y estar presente en todas las categorías. Por el otro lado, están las bodegas que tienen un tamaño más pequeño pero que en el último año tienen un gran crecimiento.

Los grandes grupos bodegueros se reparten un 41,9% del mercado total. El Grupo Molinos es quien tiene un mayor market share con un 17,7% en el año 2020. Seguido por el Grupo Peñaflor. Según información aportada por un empleado de Molinos Río de la Plata.

Al igual que las tendencias de consumo global, Argentina está sufriendo cambios en sus patrones. Se puede observar una gran caída en el consumo de vino de baja calidad, que coincide con un crecimiento en el consumo de la cerveza y a su vez los vinos de alta gama están aumentando sus ventas. Como dijo el periodista de vinos argentinos Fabricio Portelli en una nota de Sebastián Ríos para el diario La Nación, el consumidor “sufrió un cambio en los últimos 20 años (...) y cada vez conoce más de vinos y está interesado en probar vinos de alta calidad”<sup>8</sup>

El crecimiento de consumo de vinos de alta calidad se ve afectada por la coyuntura económica recesiva del país. La caída en el salario real de los argentinos y pérdida del poder adquisitivo a causa de la alta inflación, la volatilidad en el tipo de cambio y las altas tasas de interés, afectan directamente al mercado del vino dado que es considerado un producto de lujo. La caída del consumo en el mercado interno se ve compensada por el aumento en las exportaciones ya que, por el tipo de cambio, los vinos argentinos resultan baratos en el mundo y permiten a las bodegas obtener altos márgenes sobre este tipo de operaciones.

### **EEUU como pionero**

Como fue mencionado anteriormente el mercado norteamericano es el pionero en la presentación de nuevos productos con packaging alternativo para el vino. En

---

<sup>8</sup> <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/los-argentinos-cada-vez-mas-atraidos-por-los-vinos-de-alta-gama-nid1525135/>



suma, es el país de más rápido crecimiento en el rubro. Al no existir un vasto historial para el consumo de vino en lata en Argentina, es necesario estudiar el consumo en el mercado norteamericano y mundial para entender el impacto que tendrá la presentación de un nuevo formato en el mercado del vino argentino y luego establecer un paralelismo entre ambos mercados.

Tanto en los Estados Unidos como también en el mundo según información de Mordor Intelligence hay una preferencia en la elección de packaging metálico tanto por el consumidor final como también por las empresas debido a la fortaleza del empaque como también debido al hermetismo que el mismo presenta. La lata se coloca en segundo lugar, por detrás de la botella, como packaging preferido.

En Estados Unidos las ventas totales de vino en el año 2020 representaron \$63 billones de dólares. Es un 4% por debajo que el año 2019, esto se debe principalmente a la pandemia que azota al mundo dado que solo se llevó el consumo del vino a la casa o al consumo en bajas escalas. Esta representa la primera caída desde la recesión del año 2018. La categoría se encuentra en segundo lugar a nivel tamaño de mercado solamente superada por la cerveza.

El tamaño del mercado en el año 2021 es de 2.357 millones de dólares y se estima que va a llegar a 5.718 millones de dólares en el año 2028. El crecimiento que se observa en el consumo de productos creció un 25% según datos de “*Grand View Research*” en comparación con el año 2019 y el vino enlatado está ganando popularidad gracias a su portabilidad y la capacidad de mantener el frío. Estados Unidos aportó un 53% del share global del mercado. A su vez se espera que mantenga este crecimiento por varios años más. (Ver Anexo 1)

Más allá del crecimiento la principal duda que genera en los consumidores el producto enlatado es el valor percibido, ya que es fácilmente identificable con una lata de cerveza, un competidor directo que tiene como target a un segmento más bajo y por lo tanto se puede inferir menor precio y menor calidad. Las cervezas artesanales impulsaron el cambio de percepción de las bebidas en lata. Al ser producto de mayor calidad lograron cambiar la imagen de un producto masivo y barato a identificarse con una cultura cervecera. La lata comenzó a apreciarse

como un envase versátil y de calidad.

## Análisis del sector y del mercado

Para determinar la oportunidad de negocio es necesario hacer un análisis de mercado y definir el mismo y a su vez es necesario analizar la industria tanto a nivel macro como micro.

### Mercado

Como fue mencionado anteriormente hoy en día el mercado vitivinícola argentino se encuentra muy atomizado. Existen un sinfín de bodegas pequeñas que contienen una o más marcas y a su vez algunas son más de nicho con pequeños niveles de distribución y otras tienen un nivel de distribución mayor que tienden a ser de consumo masivo. Hoy en día no existe ninguna marca que supere el 10% del mercado, esto muestra a las claras que no existe ningún jugador dominante. Cuando vemos la participación de las bodegas podemos observar que la bodega Nieto Senetiner es quien lidera el mercado con una participación del 15,3%.

BJ&UP	2019	2020	vs AA
Total Bj&Up	100,0	100	0,0
MRP	17,9	17,7	-0,3
NIETO SENETINER	15,4	15,3	-0,1
Don Nicanor	0,2	0,1	0,0
NS Reserva	0,4	0,4	0,0
NS	1,2	1,3	0,1
Emilia	4,2	4,1	0,0
Fran	1,0	1,0	0,0
Benjamin	8,5	8,4	-0,1
RUCA MALEN	2,5	2,3	-0,2
Ruca Malen	0,5	0,5	0,0
Kinien	0,0	0,0	0,0
Ruca Malen Reserva	0,1	0,1	0,0
Aimé	1,9	1,8	-0,2
Grupo Peñaflor	5,5	6,1	0,5
Finca Las Moras	3,5	3,5	0,0
Trapiche	1,4	1,8	0,4
Navarro Correas	0,6	0,6	0,1
El Esteco	0,0	0,1	0,1
Grupo Salentein	5,8	6,4	0,6
Callia	5,0	5,5	0,5
Salentein	0,8	0,9	0,1
Balbo	2,7	3,5	0,9
Bianchi	0,5	0,4	0,0
Norton	1,4	0,6	-0,8
Bodegas Esmeralda	1,2	1,2	0,1
ESMERALDA	0,7	0,7	0,0
CATENA ZAPATA	0,5	0,6	0,1
Chandon	4,8	4,7	0,0

Varios factores influyen en el precio del vino. En primer lugar, los viñedos se encuentran principalmente en Mendoza, Cuyo y Salta. Esto hace que las grandes distancias para la distribución del vino encarezcan el producto. En segundo lugar, no existen marcas líderes del mercado debido a la gran atomización que hay hoy en día. Esto afecta directamente a la idea de plantear un acuerdo de precio en el sector. Carlos Fiochetta, Gerente General de COVIAR (Corporación Vitivinícola Argentina) planteo *“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”*<sup>9</sup>

Por su parte, según un estudio realizado por la OIV (Organización Mundial de la Viña y el Vino) en el año 2020 se registró un fuerte descenso de la producción de vino en el hemisferio sur, *“debido a condiciones climáticas desfavorables, se estima que la producción para 2020 será de 49 Mill. hL, lo que representa -8 % con respecto a 2019”*.<sup>10</sup>

Específicamente en Argentina, la producción cayó en el año 2020 a 10,8 millones de hectolitros, un 17% menor al año 2019, según la OVI. Esto se debe principalmente a las condiciones climáticas desfavorables provocadas por El Niño. Por su parte, la producción en países como Chile se vio afectada por una sequía que azotó al país que dio como resultante una caída del 13% en la producción comparado con el año 2019. Las sequías también impactaron en países como Australia, que es el segundo productor del hemisferio sur, marcando una caída del 11%. En este caso no fueron únicamente las sequías, sino que también los incendios forestales contaminaron las vendimias.

---

<sup>9</sup> Infobae “La venta de vinos cayó un 8,5% con respecto a 2017” Recuperado de: [La venta de vinos cayó un 8,5% con respecto a 2017 - Infobae](#)

<sup>10</sup> Producción de vino en 2020, Organización Organización Mundial de la Viña y el Vino. Recuperado de: <https://www.oiv.int/public/medias/7536/es-produccion-de-vino-primeras-estimaciones-oiv-2020.pdf>

Unidad: Mill. hl	2015	2016	2017	2018	Prov. 2019	Prel. 2020	20/19 Var. en volumen	20/19 Var. en %
Argentina	13,4	9,4	11,8	14,5	13,0	10,8	-2,2	-17%
Australia	11,9	13,1	13,7	12,7	12,0	10,6	-1,3	-11%
Sudáfrica	11,2	10,5	10,8	9,5	9,7	10,4	0,7	7%
Chile	12,9	10,1	9,5	12,9	11,9	10,3	-1,6	-13%
Nueva Zelanda	2,3	3,1	2,9	3,0	3,0	3,3	0,3	11%
Brasil	2,7	1,3	3,6	3,1	2,2	2,2	0,0	0%
Uruguay	0,7	0,8	0,7	0,7	0,6	0,7	0,1	20%
<b>Hemisferio sur</b>	<b>56</b>	<b>49</b>	<b>54</b>	<b>57</b>	<b>53</b>	<b>49</b>	<b>-4,0</b>	<b>-8%</b>

*Producción de vino en los principales países del hemisferio Sur. OIV (2020)*

El mercado mundial se encuentra dividido en varias categorías. Se segmenta en cuatro subcategorías dentro de la categoría “BJ & UP” son, premium, premium plus, super premium y alta gama. Las subcategorías son las que determinan el precio de venta que impacta directamente en el volumen de ventas.

El vino Bodega Viñas en Flor se encontraría dentro de la categoría Super Premium, siendo el primer vino de esta categoría en lanzar su producto en lata. Esto creemos que nos daría una ventaja competitiva frente al resto. Este packaging nos permitirá apuntar a un segmento de mercado que está en crecimiento que son los jóvenes. Dentro de esta categoría se encuentran vinos como Trapiche, Fond de Cave o Nieto Senetier.

**Negocio propuesto para captar la oportunidad**

Buscamos ofrecer un producto que hoy en día no está muy desarrollado en el mercado argentino, un producto que sea fresco, con un precio accesible y de calidad. La calidad del producto ofrecido por Viñas en Flor es de una calidad Super premium debido a sus procesos productivos. El hecho de que la uva y la limpieza de esta sea hecha a mano son prácticas que solamente se realizan en bodegas de calidad. La Bodega cuenta con maquinaria de primera calidad, importada de Europa, lo que le permite una precisión a la hora de producir el vino. Lo que se buscará es vender vinos jóvenes, es decir, que hayan sido cosechados el mismo año en el que serán distribuidos esto le dará un sabor más frutal y fresco, la uva y su dulzor seguirá siendo protagonista del producto final. A diferencia de los vinos más añejos que con el tiempo de guarda van ganando mayor carácter y pierdan la presencia de la uva como

fruta siendo reemplazada por sabores como la madera o gustos más complejos/maduros.

No solamente ofrecemos un producto, sino que también se busca ofrecer una experiencia, buscamos modificar la forma de consumir el vino, es decir sacarlo de los restaurantes y de los hogares y colocarlo en las calles, recitales, fiestas y eventos masivos. Parte de la experiencia es el vino que ofrecemos, el vino será uno que acompañe nuestra idea y complemente a la lata, ofreceremos variedades frescas, fáciles de tomar y de poca complejidad, un vino simple y refrescante para adentrar a los jóvenes en este mundo. El enólogo Jose Luis Munier es uno de los más reconocidos en la Argentina y esto también nos otorga una diferenciación, le da un mayor prestigio al vino.

El producto se ofrecerá en tamaño de 354ml. Los varietales elegidos son vino rosado, blanco y tinto, cada uno con un diseño propio y disruptivo. Para el rosado que es un vino muy frutado, aromático y color cereza la etiqueta será de colores rojos intensos. Para el blanco, que será un Torrontes fresco y suave con el dulzor de la uva más presente le daremos un diseño de colores amarillos suaves donde el consumidor comenzará la experiencia desde lo visual. Por último, el Malbec es un vino de gran personalidad con notas especiadas y aroma frutado. La selección de estos varietales surge dado que el consumidor asocia el vino rosado y blanco con lo frío y la lata permite que la bebida se enfríe de manera más rápida y conserva mejor el frío. En el caso del Malbec lo que buscamos es que sea suave para romper con las características del tradicional y que el consumidor se anime a ser disruptivo en la elección y en la búsqueda de la novedad y la frescura. El aroma frutado y las notas especiadas permitirán tener esa sensación de frescura y liviandad.

Hay varios puntos de diferenciación entre el vino enlatado y el vino en otros envases u otros productos enlatados.

En primer lugar, la practicidad es un aspecto clave para diferenciarse del vino en botella. La lata es más simple y practica a la hora de abrirla si la comparamos con una botella de vino la cual necesita de un sacacorchos. A su vez, es ideal para las

personas que viven solas ya que abrir una botella no es rentable para ellos dado que en 2 días se pone fea, en cambio la lata es ideal para consumo *single serve*. Otro factor a tener en cuenta es que el consumidor tiene la posibilidad de cambiar el vino que está consumiendo sin tener la necesidad de abrir otra botella. Esto permite la combinación de distintos varietales con los distintos tipos de comidas generando un maridaje.

2 de las 3 variedades producidas serán vino blanco y rosado, que se consumen a menor temperatura que las de un vino de barrica. Ante esta situación es que el aluminio tiene un rol preponderante ya que es un compuesto que tiene un coeficiente de transferencia térmica muy elevado por lo tanto permite que la lata se enfríe a mayor velocidad que una botella de vidrio.

Como fue mencionado anteriormente la ocasionalidad es otro factor que nos permite diferenciarnos del vino tradicional. Lo práctico y portable que es la lata permite que el vino salga de la mesa y pase a ser consumido en cualquier ocasión, incluso en muchos lugares donde en tiempos anteriores no se acostumbraba a beber esta bebida. El tamaño de la lata permite ser transportada a cualquier lugar dentro de una heladerita. Los varietales rosados y blancos dentro de ella podrían ser enfriados sin ningún tipo de inconveniente al igual que la cerveza. Pero a diferencia de la cerveza el vino tinto suele ser consumido a temperatura ambiente, razón por la cual termina siendo más práctico dado que no necesita de enfriado y ocupa el mismo espacio, también en comparativa con la botella que es más incómoda para el traslado.

El cuidado del medio ambiente es un tema latente en la sociedad a nivel general. La lata de vino está compuesta por aluminio que es 100% reciclable y se puede reciclar infinitas veces. No solo es más sustentable debido a que el aluminio se puede reciclar tiene estas características y las botellas no, sino que se reduciría la emisión de dióxido de carbono a la atmósfera debido a la facilidad y practicidad en el traslado. Si se traslada el mismo volumen en latas que los que hoy en día se traslada en botellas la emisión de dióxido de carbono se vería reducida a la mitad.

El vino en lata permite el etiquetado de 360 grados a diferencia de la botella que

únicamente tiene 2 etiquetas, por lo general. Esto le da mayor flexibilidad y la posibilidad de desarrollar diseños más atractivos.

La propuesta de valor se enfoca en un producto innovador capaz de alcanzar segmentos del mercado en los cuales hoy el vino no está presente. A su vez el diferencial en términos de costos nos da una ventaja en comparación con el vino tradicional y más aun teniendo en consideración la situación económica del país. El costo de una botella de vino tradicional es de 1 U\$D, contra el costo de la lata que es de 0.2 U\$D siendo la botella de 0,75 litros y la lata de 0.354 litros aproximadamente serian dos latas por botella, es decir que los costos se verían reducidos en 0.6 U\$D por cada 0,75 litros de vino.

De la mano con el costo, nuestra propuesta ofrece la posibilidad de tener acceso a un vino de calidad que ningún otro productor en Argentina lo ha generado. Si existen vinos enlatado, pero ninguno dentro de la categoría Super Premium. Esto nos permite darle una imagen exclusiva a la marca que nos dará la posibilidad de tener una ventaja competitiva por sobre la competencia.

## **5 fuerzas de Porter**

Es necesario ahondar en las oportunidades que presenta la industria para descubrir que existe una verdadera oportunidad de negocio. Realizar un análisis de las 5 Fuerzas de Porter nos permitirá determinar cuán atractiva resulta la industria.

### Poder de negociación de los clientes

A la hora de insertarnos en el mercado el producto será vendido a través del canal online como también a través del canal físico on premise. El canal online que será a través del sitio de e-commerce de Bodega Viñas en Flor y el sitio Craft Society por el cual se realizará la venta minorista. A su vez la venta física será a través de bares y boliches con la finalidad de insertarnos en el mercado y luego ir por los grandes retailers.

Existen varios tipos de clientes potenciales, los bares y restaurantes nos permitirán comenzar a ingresar en el mercado, tal como ocurrió con el mercado de la cerveza artesanal. Estos cuentan con un poder de negociación medio dado que para nuestro

negocio es de gran importancia vender el producto en estos lugares como punto de partida para luego insertarnos en el canal mayorista. En comparación un restaurante no tiene una gran capacidad de negociación, es por esta razón que planteamos que el poder de negociación es medio y el precio se verá atado al posicionamiento del producto.

A su vez, los sitios de e-commerce será nuestro canal de venta minorista y de contacto directo con el consumidor final. Los consumidores finales tienen un poder de negociación medio porque existe una gran variedad de ofertas en el mercado, pero en lo referido específicamente al vino en lata todavía no está tan desarrollado.

#### Poder de negociación de los proveedores

El proceso de producción del vino tiene tres eslabones la materia prima, la lata y la distribución. Dado que el producto final sería en sociedad con Bodega Viñas en Flor es que dentro del proceso la materia prima ya estaría cubierta por lo tanto el análisis se hará sobre las latas y el transporte, que es un factor fundamental dado que tenemos la necesidad de transportar el producto final desde Salta hacia Buenos Aires que será nuestro foco de venta. Dado que es aquí donde se encuentra la mayor densidad de población.

Si nos enfocamos en la lata como insumo podemos decir que los proveedores de estas tienen un alto poder de negociación. Proveedores como Ball Corporation que son empresas de origen extranjero tienen un gran poder de negociación. Dado que tienen grandes volúmenes de venta motivo por el cual el proyecto de enlatar nuestro vino no les representaría una demanda sustancial. En contraste, existen proveedores como Enlatamovil, empresas argentinas más pequeñas en comparación con Ball, que ya tienen experiencia en el enlatando de distinto tipo de bebidas, especialmente la cerveza. El beneficio de Enlatamovil es que enlatan directamente en nuestra bodega. El poder de negociación de ellos es bajo dado que les generarían un gran salto en la demanda. Por lo tanto, se puede decir que el poder de negociación de los proveedores es moderado.

Al estar localizado en Salta es de gran importancia tener en consideración los



proveedores logísticos a la hora de realizar el análisis de Porter. La distancia genera la necesidad de tener un proveedor logístico confiable que nos de seguridad de que el producto va a llegar al consumidor final en tiempo y forma.

Para el canal de venta físico el mayor caudal de transporte se realizará desde Salta hasta Buenos Aires y desde nuestro depósito retirarán los productos nuestros clientes. La ubicación del depósito es un factor a nuestro favor dado que está ubicada con fácil acceso a la Autopista Panamericana. El canal de venta online/minorista implica una mayor distribución dado que en el Gran Buenos Aires estará a nuestro cargo y para el resto del país se tercerizará la distribución.

El poder de negociación de los proveedores logísticos es alto dado que hoy en día los sindicatos son de gran fortaleza y a su vez no existe en Argentina un abanico variado de medios de transporte.

#### Amenaza de nuevos entrantes

Obtendremos una ventaja competitiva frente al resto dado que nos colocaríamos como el primer vino de categoría super premium en venderse enlatado. Esto generaría un diferencial con respecto a la competencia, pero no hay que dejar de lado como se vería afectada esta ventaja estratégica con el ingreso de nuevos competidores.

Para las bodegas instaladas en el mercado de la venta de vino en botella las barreras de entrada son muy bajas dado a que la materia prima y la logística son dos temas que ya tienen resueltos. Al mismo tiempo el posicionamiento que ya tienen en el mercado les puede resultar una ventaja o un punto en contra. Por un lado, al ser un producto con un concepto tan distinto al que se vende actualmente es difícil romper con la imagen de marca que se tiene al ser un producto disruptivo son pocas las marcas que se animan a producir el vino en lata. Por el otro lado, resulta una ventaja porque ya tienen una masa crítica de consumidores fieles.

Si miramos Bodega Viñas en Flor, al ser una bodega desconocida nos permitirá posicionarnos como una marca que rompe con los paradigmas de la tradición en el mercado sin tener un historial con el que cargar. Pero sí implica un gran esfuerzo

posicionarnos dentro de un mercadotán competitivo y con la amenaza de grandes bodegas y marcas. Por estas razones es que decimos que la amenaza de nuevos competidores es alta.

### Amenaza de productos sustitutos

Si hablamos de productos sustitutos, en primer lugar, podemos encontrar el vino en botella y el *bag in box* que son los dos sustitutos en lo referido al vino. En segundo lugar, podemos identificar las cervezas de alta gama, principalmente las artesanales. La idea de vino en lata de Bodega Viñas en Flor es captar parte de ambos mercados, por lo tanto, es de vital importancia hacer un análisis detallado de ambos.

En lo referido a la cerveza, son una alta amenaza no solo por ser un mercado de mayor tamaño, sino que también por el hecho de que hoy en día existen marcas de alta gama muy competitivas. Patagonia, Bierhaus son marcas muy consolidadas en el mercado actualmente y de gran calidad que se ven favorecidas por el incremento en el consumo de cerveza en Argentina. El boom de las hamburgueserías les dio un fuerte impulso y por estos tiempos ya no se encuentran únicamente en este tipo de lugares, sino que también son consumidas por el consumidor final en pequeñas escalas y en sus hogares. Haciendo un paralelismo con el vino en lata, los restaurantes de pasos o los bares *speak easy*, que ganan popularidad en Buenos Aires, pueden servir como apalancadores del mercado.

Por su parte, el vino en botella es un producto que tiene un menor nivel de practicidad, pero tiene un gran maridaje con una gran cantidad de comidas y a su vez está muy instaurado en el inconsciente de la gente. Por lo tanto, se convierte en un sustituto de gran competencia. En lo referido al vino *bag-in-box*, no se encuentra muy asentado en el mercado, pero distintas bodegas, como Las Perdices, están recurriendo a este tipo de productos que pueden llegar a contener una mayor cantidad de mililitros con un envase más práctico y de mayor duración. El vino *Bag-in-box* a diferencia del vino en botella tiene una durabilidad una vez abierto de alrededor de 10 días.

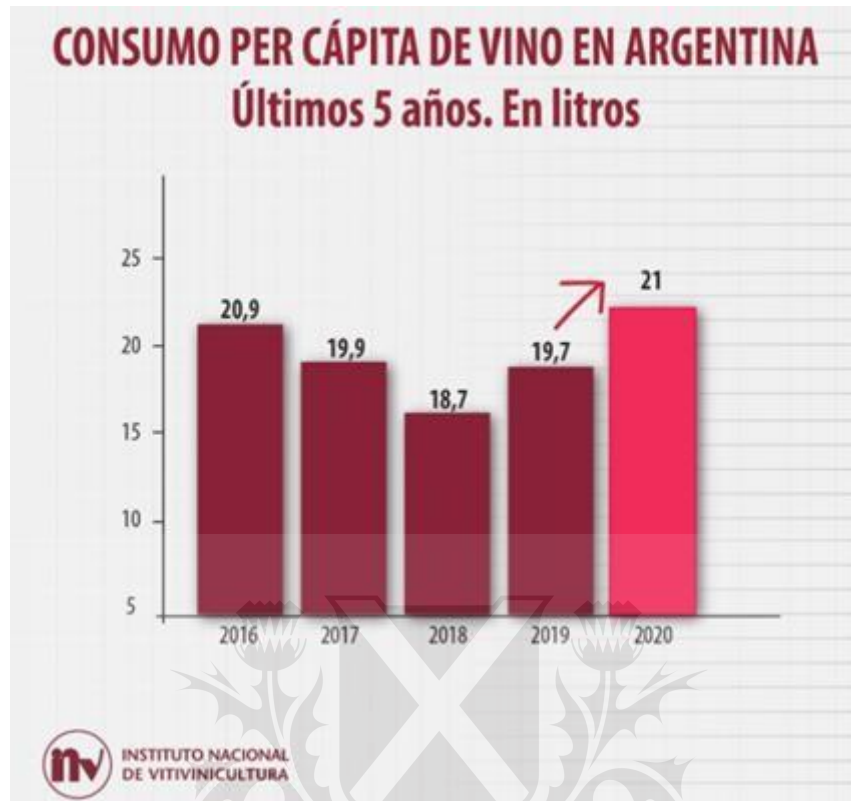
El poder de esta amenaza en la industria podemos inferir que es moderado dado a que hay productos muy establecidos en el mercado y a su vez están apareciendo otro tipo de productos.

### Rivalidad entre los competidores

La industria del vino en lata en Argentina se encuentra en un periodo de crecimiento al igual que a nivel global. A nivel mundial es una industria que está en crecimiento exponencial, pero si observamos la curva argentina no se comporta de la misma manera crece, pero no de manera tan exponencial.

Si miramos el consumo de vino per cápita en Argentina en los últimos 5 años podemos ver una caída en el año 2018 pero en el año 2019 y 2020 vemos una clara suba llegando a niveles muy altos. El año 2020 cerró con un incremento del 6,5% en comparación con el año 2019. Según un informe del Gobierno Nacional *“Durante el 2020 se acentuó la tendencia “tinto centrista”, y los vinos tintos crecieron un 9% más que el año anterior, con clara dominancia en el mix de consumo respecto del blanco: 78% tintos y 22% blancos”*. Esto nos trae a las claras que el market share está creciendo por lo tanto hay un gran margen de crecimiento para las distintas marcas.

Universidad de  
San Andrés

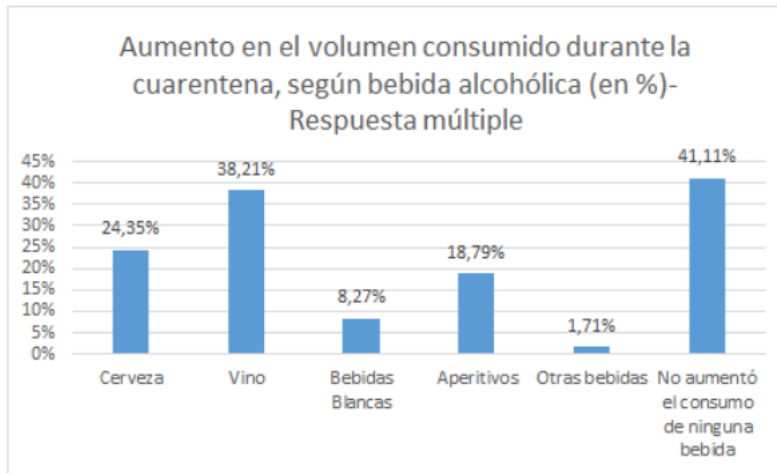


*Consumo de vino per cápita en Argentina. INV (2020)*

Que el mercado esté en pleno crecimiento baja la rivalidad entre los competidores dado que hay nuevos consumidores de este tipo de productos. Pero a su vez notamos que hay una gran rivalidad dado la gran cantidad de productores y debido a la presión que están ejerciendo las pequeñas bodegas sobre los grandes grupos bodegueros. Por su parte, el costo de cambio de los clientes es muy bajo y el vino suele ser un producto que a los clientes les gusta cambiar buscando alternativas y buscando el sabor que más les guste.

Por estas razones es que podemos afirmar que la rivalidad entre los competidores es moderada. La gran cantidad de competidores hace que sea alta pero el crecimiento del mercado atenúa esta tendencia.

El mercado de la cerveza es otro de nuestros competidores y como explicaremos en la sección de mercado potencial, son parte de este mercado a los clientes que buscaremos captar. Este mercado en conjunto con el de vino fueron los que más crecieron durante el tiempo de pandemia en Argentina.



*Aumento del volumen consumido de alcohol durante la cuarentena. Revista de Salud Pública (2020)*

Este mercado tiene una gran competencia entre sus competidores internos ya que ofrecen una gran variedad de productos en estilos y tamaños. Al mismo tiempo logran abarcar toda la pirámide social.

### **Análisis FODA**

Variables Internas	Variables Externas
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Expertise en la producción Packaging Producto de calidad	Consumo per cápita en aumento Crecimiento del mercado a nivel global Pioneros dentro de la categoría Super-premium
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Poco conocimiento de marca Desprecio del producto	Alta competencia Bajas barreras de entrada

Como objetivo del análisis FODA se busca reconocer y analizar las principales fortalezas y debilidades que tiene el proyecto con una mirada interior del proyecto en sí. Por otro lado, tiene la finalidad de detectar las oportunidades de negocio y de crecimiento que se presentan tanto a nivel global como nacional y a su vez analizar las amenazas que el mercado le presenta al proyecto. Los distintos ejes nos permitirán analizar tanto la empresa como también la industria en la cual se encuentra.

Para comenzar el análisis vamos a enfocarnos en las distintas variables internas.

En primer lugar, el packaging continúa siendo una de las fortalezas. Al ser un producto de 354ml se convierte automáticamente en un competidor directo de la cerveza que es el producto que domina el mercado. La practicidad de la lata permite que el vino no solo pueda ser consumido de manera individual, sino que a su vez da la oportunidad de consumir este producto en lugares donde previamente no era normal consumirlo o era poco práctico. Al mismo tiempo, al ser un producto que se vende en el mercado argentino hace relativamente poco tiempo nos da la ventaja de que ya existe un expertise y un *knowhow* de cómo hay que hacer para enlatar el producto y que el aluminio no oxide el vino. Para que esto no ocurra es que se desarrolló una capa de laca protectora que se coloca en el interior de la lata. En adición, el packaging abarata los costos de producción.

El hecho de contar con los viñedos y la materia prima de la Bodega Viñas en Flor lo consideramos una fortaleza. Contamos con la experiencia de varios años en la producción de vino, creemos que es una ventaja dado que se conoce de qué manera se produce la uva, el terreno y los distintos tiempos de fermentación. Sumado a esto contamos con el apoyo y el asesoramiento de enólogos muy reconocidos como Jose Luis Munier.

Si analizamos las debilidades que presenta el proyecto las identificamos de manera muy clara. En primer lugar, el desprecio y el prejuicio de los clientes para con el producto debido a que muchos de ellos asocian la lata con un vino de menor calidad o que no tiene el mismo sabor o no respeta la tradición del vino en botella. En segundo lugar, el desconocimiento de la marca que en un mercado tan competitivo con una variedad muy amplia de productos y de competidores es muy difícil insertarse en el mercado. Salir a competir contra grandes grupos bodegueros como puede ser el Grupo Peñaflor o Santa Julia con una marca desconocida es un desafío muy grande de cara interna, pero a su vez se puede presentar como una fortaleza dado que no está instalado en el inconsciente de la gente una imagen clara de marca, con la que haya que romper, de la Bodega Viñas en Flor.

Mirando las variables externas, en primer lugar, el hecho de que el consumo de vino per cápita en el país esté en aumento lo consideramos como una oportunidad. El

incremento fue de 1,3 puntos porcentuales comparando el 2020 con el 2019. Al existir nuevos consumidores la torta del mercado se agranda por lo tanto da lugar a nuevas variantes de consumo y a su vez da lugar al ingreso de nuevos competidores.

El mercado de vino en lata está en auge a nivel mundial, eso nos da la pauta de que existe mucho margen por crecer dentro del mercado argentino. Se viene observando un crecimiento muy marcado a nivel mundial en los últimos años para este producto y se proyecta un crecimiento exponencial para los próximos 5/6 años.

La última que consideramos que es una oportunidad para nosotros es el hecho de ser pioneros en enlatar un vino que es considerado categoría Super premium. Esto nos da una ventaja competitiva frente al resto dado que los vinos que se venden en este packaging hoy en día son vinos de una calidad inferior. Ante esta situación podemos considerar que posicionarnos como un vino de alta calidad para este sector del mercado nos dará la posibilidad de no solo posicionarnos como marca y como un producto de calidad, sino que también nos permitirá romper con el paradigma y el prejuicio de que el vino en lata es de baja calidad.

Como mencionamos anteriormente existen varios competidores en el mercado hoy en día, Zuccardi y Dada. Esto nos coloca en desventaja competitiva dado que ya están instalados en el mercado y tienen un know how mayor al nuestro. Estos competidores no son la única amenaza, sino que al ser un mercado con bajas barreras de entrada no sería descabellado plantear que se van a sumar una gran cantidad de competidores más.

## **Segmentación**

Para segmentar el mercado se necesita entender que existen dos perfiles distintos de potenciales consumidores para el vino en lata; El consumidor de cerveza y el consumidor de vino. El mercado potencial para nuestro producto se define como el porcentaje de ventas que se pueden captar de estos dos segmentos. Se realizó una matriz para plasmar y categorizar a los distintos consumidores de vino en botella. Hay dos variables que afectan y nos permiten segmentar a los consumidores de vino.

	Adultos	Jóvenes
ABC 1	Expertos	Aspiracionales
C2/C3/D1	Tradicionales	Principiantes
D2/E1	Segmentos de bajos ingresos	

El nivel socioeconómico es uno de ellos porque los ingresos del consumidor afectan directamente el tipo de vino consumido. Por su parte la edad es otra variable para tener en cuenta porque al no ser la bebida con la que los jóvenes, por lo general, comienzan a consumir alcohol es que la edad es un factor clave.

Para comenzar, el segmento Expertos son consumidores de avanzada edad y de nivel socioeconómico ABC1. El vino en este segmento da una imagen y se utiliza como una herramienta social que demuestra estatus. La marca es un factor clave en este segmento, pero tienen una baja sensibilidad al precio.

El segmento tradicional son personas adultas, pero no cuentan con el mismo nivel de ingreso que los expertos. Son de nivel socioeconómico C2/C3. Este tipo de consumidores a diferencia del segmento expertos, el vino es un producto para compartir en familia y no están tan pendientes del prestigio o el estatus que brinda el vino. Deja de ser un producto para socializar y demostrar y pasa a ser un producto que tiene como finalidad el compartir y disfrutar. Como características tienen una alta sensibilidad al precio y la marca. La relación precio-calidad es algo a lo que este segmento le da mucha importancia.

Los consumidores aspiracionales son un segmento conformado principalmente por jóvenes de un alto nivel socioeconómico que buscan disfrutar de un vino de calidad en situaciones sociales.



No poseen una gran sensibilidad al precio, pero si a la marca. Al igual que los expertos ven el vino como un producto que les da una imagen y un prestigio. Se los denomina aspiracionales dado que lo único que los diferencia de los expertos es la edad y por lo tanto la experiencia que tienen en el consumo de este producto. Este segmento está dispuesto a aceptar innovaciones y buscan a su vez romper con lo tradicional, es pequeño pero a uno de los cuales deberíamos apuntar.

El segmento principiante son jóvenes de un nivel socioeconómico C2/C3. Tienen una gran sensibilidad al precio y una baja sensibilidad a la marca. Son jóvenes inexpertos que están dispuestos a consumir cualquier tipo de vino en cualquier envase. Este segmento se inclina principalmente al consumo nocturno y a un nivel social, pero saliendo de lo tradicional y del vino de mesa.

El mercado de la cerveza es un mercado a captar por lo que se realizó el mismo análisis que para el mercado del vino. Se dividió al mercado en dos rangos etarios jóvenes y adultos (+35) y en tres niveles socioeconómicos (ABC1, C2/C3/D1, D2/E1).

	Adultos	Jóvenes
ABC 1	Fieles	Innovadores
C2/C3/D1	Conocedores	Aspiracionales
D2/E1	Renta Baja	Descuentistas

Innovadores, es un segmento en el que se consume en un ambiente social, sin importar el precio dado que tienen un alto nivel adquisitivo. Están abiertos a consumir nuevos estilos de cerveza y son el target de las cervezas artesanales.

Fieles, es un segmento que está acostumbrado a una cerveza de buena marca y de alto precio, pero no suele modificar la marca consumida, es muy fiel a la marca que le gusta y no está dispuesto a cambiar.

Aspiracionales, que tiene en la mira siempre la relación precio/calidad pero esta abierto a innovar con nuevos productos y nuevos estilos de cerveza.

Conocedores, son consumidores fieles de cerveza, sus gustos no son complejos y

suelen beber en grandes cantidades tanto a niveles sociales como en casa. Por lo general se inclinan por cervezas rubias tradicionales buscando precio/calidad.

Descuentista, es un segmento que únicamente se deja llevar por las promociones y descuentos, el precio es el principal y único driver en su elección.

Renta Baja, son personas que se orientan a marcas conocidas, pero de baja calidad y bajo precio. Por lo general consumen siempre la misma marca dado que es un gusto adquirido y al que están acostumbrados.

## **Mercado potencial**

Los cálculos del mercado potencial se realizaron teniendo en cuenta la pirámide poblacional de Argentina, según datos del INDEC, al mismo tiempo se utilizaron datos del Observatorio Vitivinícola Argentino y del Gobierno nacional sobre el consumo de alcohol en el país dependiendo de la edad y el nivel socioeconómico.

Partiendo de una población argentina de 45.376.763 de personas y el dato de consumo de alcohol puro per cápita aportado por el Ministerio de Salud “Uruguay y Argentina encabezan el ranking del total de alcohol consumido en la región. En nuestro país se registran datos de consumo de 9,8 litros de alcohol puro per cápita”<sup>11</sup>.

### Segmento Expertos

Si miramos el informe del Observatorio Vitivinícola Argentino el 49% de las personas que se encuentran entre 36 y 45 años consumen vino y un 58% de los mayores de 46 lo hacen. Según datos del INDEC el 13,73% de la población se encuentra en el primer rango y el 31,24% en el segundo. Para empezar la estimación se realizó el siguiente cálculo.

$$\text{Cantidad de personas} + 35 \text{ que consumen vino} = 45.376.763 \times (13,73 \times 49\% + 31,24 \times 58\%) = 11.274.718$$

El segmento ABC1 de Argentina está compuesto por un 5% de la población

$$\text{Cantidad de personas expertas} = 11.274.718 \times 0,05 = 563.735$$

---

<sup>11</sup> Ministerio de Salud [https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/consumo\\_alcohol\\_argentina-11-2019.pdf](https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/consumo_alcohol_argentina-11-2019.pdf)

Finalmente utilizando el dato de la cantidad de litros de alcohol consumidos per cápita, podemos decir que el Segmento Experto consume

$$\text{Litros de alcohol segmento Experto} = 563.735 \times 9,8 = 5,5 \text{ millones L de alcohol x año}$$

Para calcular el consumo de vino se utilizó como referencia el ABV (*Alcohol by Volume*) que define cuantos mL de alcohol puro se encuentran en 100 mL de una solución. Por lo tanto, podemos definir el consumo de vino del segmento como:

$$\text{Litros de vino Segmento Experto} = \frac{\text{L de alcohol}}{\text{ABV (12\%)}} = 5.500.000 \div 0,12 = 45,8 \text{ millones L de vino x año}$$

### Segmento Tradicional

Se utilizó el mismo racional para calcular la demanda estimada para este segmento

$$\text{Cantidad de personas + 35 que consumen vino} = 45.376.763 \times (13,73 \times 49\% + 31,24 \times 58\%) = 11.274.718$$

El segmento C2/C3/D1 son el 53,4% de la población argentina, esta es la principal diferencia con el Segmento llamado Expertos

$$\text{Cantidad de personas segmento tradicional} = 11.274.718 \times 0,534 = 6.020.699$$

Siguiendo con los mismos supuestos tomados para el segmento experto podemos inferir que el mercado de tradicionales tiene un tamaño de

$$\text{Litros de alcohol segmento Tradicional} = 6.020.699 \times 9,8 = 59.002.850$$

$$\text{Litros de vino Segmento Tradicional} = \frac{\text{L de alcohol}}{\text{ABV (12\%)}} = 59.002.850 \div 0,12 = 491 \text{ millones L de vino x año}$$

### Segmento Aspiracional

Para dimensionar este segmento utilizamos el consumo de vino de personas entre 18 y 35 años, un total de 5.097.659. De los cuales 254.883 son pertenecientes al segmento ABC1, por lo tanto:

$$\text{Litros de alcohol segmento Aspiracional} = 254.883 \times 9,8 = 2.497.853$$

$$\text{Litros de vino Segmento Aspiracional} = \frac{L \text{ de alcohol}}{ABV (12\%)} = 2.497.853 \div 0,12 = 20,8 \text{ millones L de vino x año}$$

### Segmento Principiante

Partiendo de que 5.097.659 personas entre 18 y 35 años consumen vino podemos decir que las pertenecientes al nivel socioeconómico C1/C2/D1 suman un total de 2.722.150. Dicho esto, podemos decir que el mercado principiante tiene un aspiracional de:

$$\text{Litros de alcohol segmento Principiante} = 2.722.150 \times 9,8 = 26.677.069$$

$$\text{Litros de vino Segmento Aspiracional} = \frac{L \text{ de alcohol}}{ABV (12\%)} = 26.677.069 \div 0,12 = 222 \text{ millones L de vino x año}$$

Para totalizar el mercado argentino de vino debemos tener en consideración las rentas más bajas. Que siguiendo con el mismo racional aplicado anteriormente podemos decir que estas rentas tienen un consumo de vino anual de

$$\begin{aligned} L \text{ vino Rentas Bajas} &= \# \text{personas} + 35 \text{ que consumen vino} + \# \text{personas} (18 - 35) \text{ que consumen vino} = \times 0,316 = \times 9,8 \\ & \Rightarrow \div 0,12 = 422 \text{ millones L de vino x año} \end{aligned}$$

La matriz quedaría compuesta de la siguiente manera:

	Adultos	Jóvenes
ABC 1	45,8M L de vino/año	20,8M L de vino/año
C2/C3/D1	491M L de vino/año	222 M L de vino/año
D2/E1	422M L de vino/año	

### **Mercado de cerveza**

Para dimensionar el mercado potencial de cerveza partimos de datos aportados por un trabajador de CCU. El cual nos brindó la información del consumo anual de litros per cápita de cerveza aperturado por nivel socioeconómico. El segmento ABC1 consumo alrededor de 45 L, C2/C3 55 L, D1 60 L, D2/E 75L. Por lo tanto, podemos

inferir que el consumo de cerveza por año aperturado por nivel socio económico es el siguiente:

$$\text{Mercado ABC1} = \text{Consumo per capita} \times \#\text{personas ABC1} = 45 \times 1.529.470 = 68.826.146 \text{ L x año}$$

$$\text{Mercado C2/C3} = \text{Consumo per capita} \times \#\text{personas C2/C3} = 45 \times 10.706.289 = 588.845.912 \text{ L x año}$$

$$\text{Mercado D1} = \text{Consumo per capita} \times \#\text{personas D1} = 45 \times 5.628.449 = 337.706.954 \text{ L x año}$$

$$\text{Mercado D2/E} = \text{Consumo per capita} \times \#\text{personas D2/E} = 45 \times 9.666.250 = 724.968.733 \text{ L x año}$$

## Segmentación de clientes

Una vez realizada la segmentación y habiendo identificado el mercado potencial es necesario entender el comportamiento de los consumidores de los distintos segmentos para tener en claro a cuál de ellos se va a apuntar.

El consumidor de vino experto tiene como necesidad conocer qué producto está comprando y disfrutar del momento de la compra. No se le reconoce como un comprador compulsivo. Es por eso que podemos inferir que a este tipo de consumidores les gusta comprar vino en vinotecas, lugar donde están en contacto con el vendedor y les da a conocer sus productos realizando una venta más personalizada.

El consumidor tradicional se puede identificar como un comprador en supermercado. Al existir una gran oferta de vinos puede evaluar el precio/calidad de estos, llevándolo a elegir con mayor claridad. Siempre con la idea de comprar un producto con un precio accesible para compartir con familiares o amigos.

Por su parte los consumidores Aspirantes o Principiantes por su edad pueden consumir estos productos en bares/restaurantes y adquirirlos en lossupermercados. El segmento Aspirantes tienen una mayor elasticidad en lo referido al precio en comparación con el segmento principiantes.

## Posicionamiento

Habiendo analizado los distintos segmentos existentes en el mercado hoy en día y habiéndonos adentrado en el comportamiento de cada uno de ellos. Nos queda determinar a cuál de ellos vamos a apuntar. Creemos conveniente apuntar a los consumidores Aspiracionales dado su poder adquisitivo. A su vez consideramos que al ofrecer una propuesta de pricing atractiva podremos apuntar a parte del mercado principiante.

Si miramos el mercado de la cerveza podemos apuntar al segmento Innovadores y Aspiracionales. Ambos segmentos son jóvenes abiertos a nuevas tendencias motivo por el creemos que podemos captar parte de este mercado. A su vez, el segmento Aspiracional está muy pendiente de la relación precio/calidad por lo que ofrecerles un producto de estas características puede ser muy atractivo.



## **Modelo de negocio**

### **Propuesta de valor**

Buscamos ofrecer un producto de alta gama se trata de vino envasado en lata, este estará desarrollado como una línea independiente de la bodega Viñas en Flor. Actualmente existe el vino enlatado, pero es un mercado poco desarrollado en el mercado argentino, entraremos a las góndolas con un producto fresco y de alta calidad, que entraría dentro de la categoría considerada Super premium. No solamente se trata del producto, sino que también se busca ofrecer una experiencia, buscamos modificar la forma de consumir el vino, sacarlo de los restaurantes y hogares para colocarlo en las calles, recitales, fiestas y eventos masivos.

Este producto orientado a los jóvenes *millenials* que llevan un estilo de vida diferente, de más movimiento, el formato de lata a diferencia de una botella de vidrio es más fácil de transportar y muy práctico a la hora de consumirlo. Hoy en día ese problema no está atendido para los consumidores de vino más jóvenes y a la misma vez es una barrera de entrada para nuevos consumidores. El vino en lata Viñas en Flor es ideal, el objetivo es que este se encuentre en todos los eventos sociales, públicos y privados.

Nuestro producto además tiene un agregado de valor extra que es el del cuidado del medio ambiente ya que, la lata es completamente reciclable a diferencia de la botella de vidrio la cual solo se puede reciclar entre un 5% y 30% de su totalidad. Creemos que esto es algo que en especial en el público joven se le da mucha importancia, es un incentivo más para elegir nuestro producto sobre otras opciones menos amigables con el medio ambiente.

Cuando pensamos en la propuesta de valor de nuestro producto debemos tener en cuenta lo novedoso, es algo nuevo en el mercado y es parte de lo que lo hace atractivo para el consumidor.

### **Misión**

Nos planteamos como objetivo principal ofrecer un producto moderno que rompa con los paradigmas establecidos del consumo de vino en la Argentina, de esta forma

alentar al uso de latas como alternativa sustentable reemplazando a la botella de vidrio.

### **Visión**

Establecer el vino enlatado como una de las alternativas en el mercado de consumo masivo. También queremos lograr que Viñas en Flor sea una bodega de renombre, identificada como la más innovadora cuando se habla de vinos de alta calidad.

### **Recursos claves**

Los recursos claves que necesitaremos para producir nuestro producto son: el vino Viñas en Flor, las latas y la enlatadora. También se necesita un dosificador de nitrógeno para los vinos tintos ya que estos vinos no pueden ser gasificados, con el dosificador conseguiremos la presión necesaria para endurecer la lata sin comprometer el producto. En las cepas blancas y rosadas es posible gasificarlas ligeramente para obtener la presión necesaria debido a que estos sí pueden ser tomados ligeramente gasificados.

Además, son importantes los recursos intelectuales empezando por el conocimiento del producto en temas de producción y distribución.



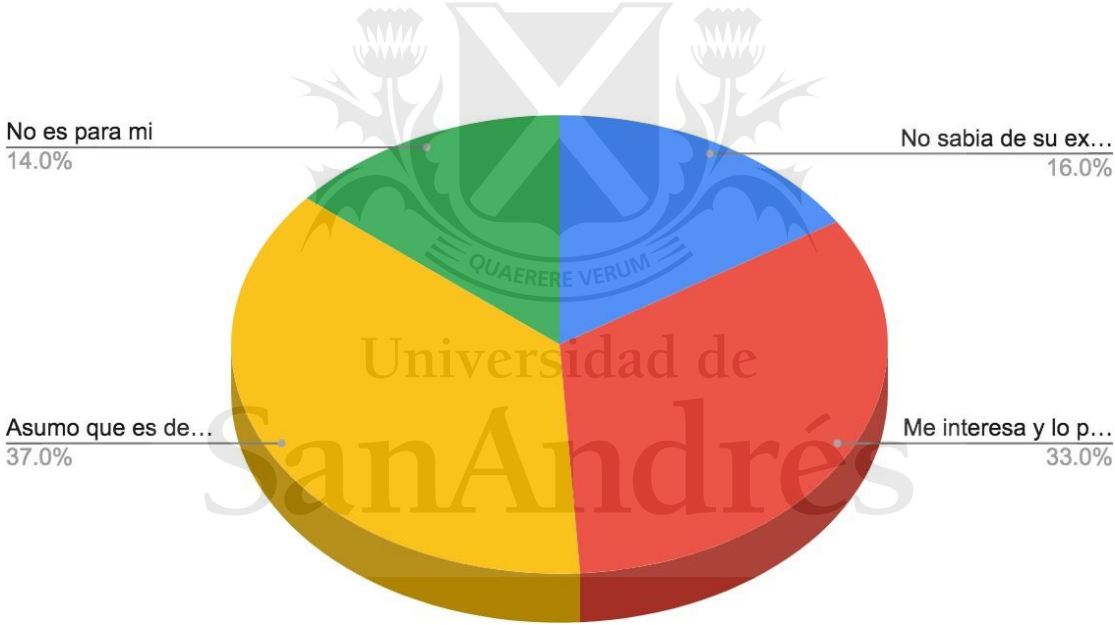
*Enlatadora móvil (Enlatamovil)*

### **Actividades claves**



Teniendo en cuenta las actividades claves que debemos realizar para llevar a cabo el proyecto, surge como la más importante una buena estrategia de marketing en la cual se comunique y promocióne bien el producto. Estamos hablando de un producto innovador en un mercado en el cual hay una mala percepción sobre la calidad de los productos enlatados. En nuestra investigación descubrimos que en general se asume que el producto será de baja calidad por lo cual estarían dispuestos a pagar menos dinero. Es crítico para el éxito de la propuesta educar al consumidor y lograr una imagen no solo de un proyecto innovador, sino que también de un producto de alta calidad.

Obtuvimos los siguientes insights de un relevamiento de campo realizado:



¿Cuál es tu impresión acerca del vino en lata?	%
No sabía de su existencia	16%
Me interesa y lo probaría	33%
Asumo que es de mala calidad	37%
No es para mi	14%

Otra de las actividades claves que debemos realizar es la imagen de marca en el diseño de la lata ya que pretendemos llamar la atención del consumidor desde la góndola. Para captar la atención del consumidor desde la góndola consideramos que el diseño es un factor clave. Ya que en las góndolas hoy en día se encuentran muy atomizadas por lo que necesitamos captar el ojo del comprador.

### **Alianzas clave**

Los socios claves necesarios para el proyecto comienzan por los proveedores.

En cuanto a la producción la sociedad con la Viñas en Flor es el comienzo de todo. Esta relación además de proveernos con el vino, nuestro recurso más importante, nos brinda una gran flexibilidad en cuanto al tipo de vino que queremos enlatar y las características que debe tener. En este caso para comenzar elegimos vinos jóvenes y simples de alta calidad, pero de fácil tomabilidad, de todas maneras, tenemos la libertad de cambiar sus características si el consumidor lo exige.

Nuestro segundo proveedor más importante es Enlatamóvil, éste nos facilitará todo el proceso de enlatado. Cuentan con una de las escasas enlatadoras del país y tienen gran experiencia en el rubro habiendo desarrollado gran parte del mercado de la cerveza artesanal como enlatadores de pequeños productores. Resulta aún más beneficioso en nuestro caso que su propuesta se base en una enlatadora móvil ya que estamos en Salta.

Por último, con relación a las alianzas comerciales contactaremos a sommeliers reconocidos e “*influencers*” para comunicar nuestro mensaje. Pensamos en nombres de gran presencia en redes sociales algunos de ellos serán:

- Agustina de Alba
- Pablo Colina
- Joe Fernández
- Pablo Ponce Triviroli
- Fabricio Portelli
- Agustina Maglione
- Mariana Torta
- Mariana Gil Juncal

Estarán encargados de promocionar a viñas en sus propias cuentas con contenido original pero el mensaje no será controlado solamente por ellos, tendrán instrucciones de elaborar un mensaje no solo promocional, sino que educativo en cuanto al producto.

## CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relacion con el cliente	Segmento de clientes
Bodega Viñas en flor y el proveedor de latas.	Debemos establecer una buena logística de distribución y una fuerte campaña de marketing.	Un producto innovador capaz de alcanzar segmentos del mercado en los cuales hoy el vino no está presente.	Nos relacionaríamos con nuestros clientes mediante una fuerte campaña de marketing.	Nos enfocaríamos en jóvenes de 18 a 30 años.
	<b>Recursos Clave</b> Los recursos clave son, la maquina enlatadora, la logística de distribución del producto y la campaña de marketing.		<b>Canales</b> Bares, boliches, restaurantes y e-commerce	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>		
Los costos que debemos tener en cuenta son los del precio del vino a granel, la enlatadora, una persona para manejar la máquina, la distribución y la inversión en marketing.		Con el precio buscamos ubicarnos debajo de la botella y sobre la cerveza premium.		

## Estrategia de Marketing

Para los segmentos planteados, la principal atracción del producto es lo novedoso y practico que ofrece. Por lo tanto, se debe hacer hincapié en ambos aspectos dentro de la estrategia de marketing para obtener un posicionamiento distintivo y relevante. Para dicha estrategia se evaluarán las 4 "P" del marketing: producto, precio, plaza y promoción.

## Producto

Nuestro producto se trata de una lata de aluminio de 354ml con una packaging nuevo para el mercado argentino. De esta manera se creará una nueva forma de consumir vino, una mucho más práctica y cómoda, con la posibilidad de beberlo en

distintas ocasiones en relación con el pasado.

El proceso del vino comienza por el cosechado a mano de las uvas, seguido por una limpieza de ramas y hojas también a mano, lo cual le da un gran valor agregado en calidad al producto. Después entra a la máquina de despalillado donde se le saca todos los tallos y queda la uva sola. Esta va inmediatamente a la prensa donde es exprimida, la presa es un gran cilindro con un globo que se infla en su interior y explota la uva contra los costados, es un proceso muy delicado, si se rompe una semilla larga una acidez que arruina todo el vino. Una vez que tenemos el “jugo de uva” es transportado con una bomba a tachos de acero inoxidable donde comienza la fermentación. Los tachos tienen canales de agua para controlar la temperatura de esta manera con temperaturas bajas se mata la levadura salvaje y se le introduce la levadura más apropiada y también con el nivel de temperatura se controla la fermentación. Por último, se le da 6 meses de guarda para su maduración.

El proceso de enlatado será llevado a cabo por Enlatamovil quien se encargará del enlatado etiquetado y empaquetado (en packs de 6 y 24). La lata es de aluminio y por dentro está recubierta de una capa de laca que separa el producto de la lata asegurando su conservación y calidad. El enlatado comienza con el lavado de las latas para asegurar que se cumplan los estándares de higiene necesarios para la comercialización de un producto alimenticio. El diseño de la lata puede ser una impresión sobre la misma o una etiqueta que va pegada sobre la lata. Elegimos la etiqueta ya que nos otorga más libertad para el diseño y los colores, la etiqueta tiene fecha de enlatado, lote y vencimiento.

En el momento del llenado los vinos blancos y rosados son levemente gasificados para conservar la forma de la lata y que se mantenga dura. Para el vino tinto se utiliza nitrógeno ya que este es un vino que no se consume gasificado. También es posible utilizar nitrógeno para las cepas blancas, pero encontramos que unas pocas burbujas pueden ser beneficiosas para el vino dándole cierta ligereza y frescura, lo cual es justamente lo que buscamos en el producto.

Haremos énfasis en la etiqueta y su diseño llamativo para que no pase

desapercibido y el consumidor lo vea. Los colores pueden ser amarillo, rosa y rojo para las variedades tarrantés, rosé y malbec respectivamente. Uno de los desafíos es generar fidelidad en el consumidor que está dispuesto a probar este nuevo producto.



*Tachos de acero inoxidable (Viñas en flor)*

### **Precio**

En cuanto al precio del producto, hay que considerar que el mercado de bebidas, específicamente el de cervezas y vinos, ofrece una infinidad de productos a distintos precios. De acuerdo con el posicionamiento, se buscará definir el precio del vino en lata utilizando como referencia a la cerveza premium single serve, las artesanales y a nuestros escasos competidores en el sector de vino en lata. Se realizará un análisis exhaustivo del precio en una sección posterior. Nos ubicamos en un precio similar al de nuestros pocos competidores en el producto de vino enlatado que está por encima de precios de la cerveza artesanal y premium.

Para comenzar con la estrategia de precios debemos mencionar que todos los precios en la sección son finales para el consumidor. Es evidente que la determinación del precio es vital para el proyecto y más aun teniendo en cuenta que la idea de vender a consumidor final a través del canal online y a intermediarios como bares y boliches.

Para definir nuestro precio se debe tener en cuenta las siguientes variables:

- Perfil del consumidor
- La industria vitivinícola

-Los productos contra los que competimos

El perfil de nuestro consumidor como ya mencionamos en el análisis de segmentación está compuesto por jóvenes con alto poder adquisitivo, se trata de personas muy poco sensibles a los precios y sus cambios. Pero difíciles a la hora de generar fidelidad.

En la industria vitivinícola como en muchas otras se utiliza el precio como herramienta para posicionarse en el mercado, si queremos apuntar a cierto público los precios deben ser acordes a las expectativas de un producto de alta calidad. El momento de entrar al mercado por primera vez es crítico en términos de precio, si se pone un precio bajo la primera percepción del consumidor va a ser que el producto es de mala calidad y estos primeros momentos son los que generan los prejuicios difíciles de revertir.

Por último, para definir el precio idóneo se debe considerar los precios de los productos contra los que competimos.

El primer paso para obtener nuestro precio fue pasar todos los valores a precio por litro y buscamos un promedio para tener de referencia. Al no tener el dato de las ventas de cada producto no se pudo llevar a cabo a la perfección el promedio ponderado, pero aun así es un estimativo. En el caso de las cervezas artesanales elegimos uno de los productos más vendidos de 4 distintas cervecerías con distintas estructuras, la idea era tener diversidad.

CERVEZAS Artesanales	Precio	Precio/litro
Patagonia kune lata 473ml	190	401.7
Antares caravana lata 473ml	199	420.7
Bierhaus superstar lata 473ml	235	496.8
Goose island lata 473ml	219	463

Como hablamos anteriormente se busca sustituir a la cerveza artesanal como la Patagonia y la cerveza Bierhaus. En el sector de las cervezas Premium tenemos la Corona.

El análisis de precios de las cervezas en la medida más popular que es la de 473 ml. Esta lata representa más del 80% del mercado de latas.

Cervezas Premium	Precio	precio/litro
Corona 330ml	124	375
Grolsh 473ml	161	340
Stella Artois 473ml	150	317

En cuanto a las cervezas Premium se encuentran por debajo de las artesanales. El valor fue determinado con este análisis del mercado. Es importante saber que en el mercado de las cervezas Premium AbInbev tiene el 65% del *market share* por lo cual consideramos que representa a todo el mercado.

Ahora analizaremos el pricing de los vinos en lata que se encuentra en el mercado

Precios vinos en lata Argentina	Precio	Precio/litro
Santa Julia vino blanco en lata 355 ml	174	490
Santa julia tintillo lata 269 ml	144	535
Santa julia rosado lata 269ml	161	598.5
Dada rosado lata 355ml	169	1049

Como se puede observar los valores actuales de los vinos en lata se encuentran por encima de los precios de las cervezas. En una franja de precios similar a la que planteamos nosotros. Los mencionados anteriormente serán nuestros competidores más directos. Interpretamos que al estar en una industria en pleno crecimiento el *market share* será mayor, pero pretendemos instalarnos de una manera competitiva no solo en precio, sino que también en calidad.

Habiendo hecho este análisis consideramos que 536.7 pesos por litro de vino Viñas en Flor (190\$ precio sugerido al consumidor) es adecuado, nos ubicamos por encima de ambas cervezas en un precio similar al de las latas de vino existentes en

el mercado argentino. El precio mayorista será de 105 pesos dando un margen de 85 pesos a nuestros intermediarios con el consumidor final y 42 pesos para nosotros.

Con respecto al packaging es importante considerar si el precio debe ser más alto por tener *servings* más chicos o si debemos poner el precio sacando el valor proporcional al tamaño de la lata.

Producto	precio de botella ml	precio lata ml	precio/litro botella	precio/litro lata		
Coppola wines Rose	17	750	5	250	22.6	20
Underwood Pino noir	14	750	7	375	18.67	18.67
Dark horse Rose	9.5	750	6	375	12.67	15.97
Alloy Brut rose	7.5	500	3	250	15	12

Para tomar esta decisión miramos el mercado de Estados Unidos, lo primero que pudimos observar es que los precios de las botellas son mucho más elevados, esto se debe a que el vino más añejo es embotellado y tiene más valor agregado. Aun así, en el resto de los casos notamos que, en el precio por litro, los valores son parecidos comparando botellas con latas lo que quiere decir que al menos en el mercado de Estados Unidos los consumidores son insensibles al packaging en el cual se le ofrece el producto.

Finalmente, no debemos olvidar que la estrategia de precios en el tiempo depende de la evolución de estos y debemos adaptarnos en el camino. Suponemos que como sucedió hasta ahora los precios de la cerveza y el vino aumentaron de manera similar en el tiempo ya que son productos sustituibles. Teniendo en cuenta los valores inflacionarios publicados por el INDEC ajustaremos los precios de nuestros productos para los próximos 5 años:



Año	Precio sugerido al consumidor	
	Lata 354ml Viñas en Flor	Precio por litro
1	190	536.7
2	260.3	735.3
3	356.6	1.007,3
4	488.5	1.380,1
5	669,3	1.890,7

Según los datos inflacionarios ofrecidos por el BCRA estimamos una inflación promedio de 37%. (Ver Anexo 9)

## Plaza

Los puntos de venta que elegimos para nuestro producto son el canal *onpremise* (Bares, boliches y restaurantes) en conjunto con la venta online a través de e-commerce. Estos canales nos permitirán competir con la cerveza Premium e imitar el comportamiento del mercado de las cervezas artesanales en sus principios.

Comenzaremos en la ciudad de Buenos Aires ya que se estima que alrededor del 33% de consumo de vino se da en el AMBA.

También encontraremos el vino Shogun en eventos musicales y gastronómicos como “Masticar” o el “Lollapalooza” como parte de la estrategia de promoción y establecerse en la mente del consumidor.

Por último, otro canal de venta muy importante será el e-commerce. Este cumple dos funciones muy importantes, la de la venta, la cual es directa y los márgenes obtenidos serán mayores y la de promoción a través de las redes sociales (hablaremos de esto a continuación).

Nuestra estrategia de distribución va a ser mixta tanto a través de terceros como venta minorista. El consumidor final va a tener acceso al producto a través del canal *onpremise*, que se refiere a la venta a través de bares, restaurantes y boliches y al mismo tiempo podrá acceder a nuestros productos a través de nuestro sitio de e-commerce y de CraftSociety. Tener una estrategia y un vínculo estrecho con nuestro

distribuidor creemos que es de vital importancia dado que nos va a permitir asegurarnos de la calidad del producto y de su entrega en tiempo y forma.

Tener el respaldo y estar asociados con la Bodega Viñas en Flor, bodega que distribuye vinos hace varios años nos permite acoplarnos a su método de distribución, área en la cual ya tienen *expertise*. El ingreso de este producto en las grandes cadenas de supermercados es un desafío ya que sus barreras de entrada son altas por eso también creemos que la venta a través del e-commerce nos va a permitir ganar share de mercado e instalarnos como marca para en un futuro poder instalarnos en *retailers* mayoristas, supermercados e hipermercados.

Con respecto a los puntos de venta físicos, creemos que es fundamental una estrategia de *trade-marketing* agresiva. Esta estrategia nos va a permitir controlar y tener una clara visión de nuestro producto en estos canales. Como también nos dará la posibilidad de relevar el cumplimiento del precio sugerido para el consumidor final.

En lo referido a los canales online crearemos una estrategia de *awareness* para con los clientes finales. La venta a través de este canal reduce los costos de una manera abrupta. Las ventas realizadas por nuestra plataforma serán distribuidas con el método de *delivery* ya existente de Bodega Viñas en Flor. El periodo de entrega para el CABA y gran Buenos Aires es de alrededor de 1-2 días dado que es un método de distribución propio. Para el resto del país la distribución se terceriza con Andreani y tiene un plazo de entrega de entre 4-5 días. El costo de este será cubierto por el consumidor.

El sitio de E-Commerce Craft Society será otro canal de distribución, tiene la particularidad de vender todo tipo de cervezas, vinos y productos relacionados. Estar presente en sitios de este estilo creemos que es fundamental dado que el consumo a través de sitios online está en pleno crecimiento, la pandemia que azotó al mundo impulsó este canal de una gran manera. La oferta de combos es muy atractiva para los consumidores principalmente en los jóvenes por lo tanto creemos que esto nos beneficiará como marca.

## **Promoción**

Al ser un producto nuevo el objetivo principal de la campaña de promoción es darlo a conocer y quitar los prejuicios que los consumidores puedan tener sobre este. Es un producto establecido en otros mercados y sabemos que el proceso de aceptación no se da rápidamente, sino que lleva tiempo y mucho esfuerzo lograr establecerse en la cabeza del consumidor y en la sociedad.

Para lograr esto se harán eventos promocionales en diferentes ubicaciones que apunten al sector de los *millennials*.

La publicidad será tanto por canales digitales como físicos. En lo referido a los canales físicos se realizará una campaña de *trade-marketing* para relevar los puntos de venta y revisar que los contratos se cumplan.

Una parte del presupuesto del área estará asignado al marketing digital, el mismo será de 120.000 pesos mensual que nos dará un alcance de entre 280.000 y 730.000 personas mensualmente. También será utilizado para promoción en la vía pública y publicidad más tradicional en medios de comunicación e *influencers*. Además se auspiciara eventos gastronómicos y musicales de gran visibilidad.

## **Relación con el cliente**

Dentro de la estrategia de marketing consideramos de vital importancia tener una relación clara y constante con el cliente. Como fue mencionado anteriormente buscamos establecernos en el mercado como un producto disruptivo que permite sacar al vino de la mesa y llevarlo a lugares que hoy en día no están establecidos como comunes para el consumo de vino.

Lo primero que buscamos es establecer una relación desde la novedad, un vino de buena calidad que viene a romper con los paradigmas y prejuicios de que los productos en lata tienen menor calidad. Para lograr esto nuestra principal herramienta será el estar presentes en lugares donde hoy en día no es normal consumir esta bebida, eventos musicales, bares. La imagen de marca mostrando que es un producto que te acompaña en todas las situaciones de tu vida y mostrar

una imagen simple nos va a permitir ganar esta batalla.

Concientizar al cliente demostrando la calidad y la sustentabilidad del producto va a ser nuestro primer paso. Al mismo tiempo, el hecho de ser un producto más sustentable va a ser otra de nuestras herramientas para posicionarnos en el mercado. La sustentabilidad consideramos que nos va a permitir no solo posicionar el producto, sino que también nos va a permitir generar fidelidad con el consumidor, tarea que es muy difícil dado que el segmento al cual apuntamos no es un segmento fiel a una marca, sino que busca innovar y conocer cosas nuevas, buscan una vida en movimiento. La idea es comunicar la calidad a través de distintas experiencias que hayan tenido los clientes con el producto y la sustentabilidad del mismo a través de campañas con expertos en la materia.

## **Costos**

En la evaluación de costos podemos dividir nuestra estructura en seis partes:

- El vino
- El proceso de enlatado con todos sus insumos
- Logística
- Almacenamiento y distribución
- Mano de obra
- Costos de promoción y marketing

## Vino

En primer lugar, tenemos el vino que se divide en dos categorías, el vino tinto Malbec, es el más caro, la lata de 345 ml está cotizada en 45 pesos. En segundo lugar, tenemos los varietales de blanco y rosado que el costo es el mismo para ambos, los 345 ML están cotizados en 22,5 pesos (la mitad que el tinto), estas variedades que proyectamos serán las más vendidas otorgarán mejores resultados ya que en nuestro plan de precios establecimos que las tres tendrán el mismo el mismo precio de venta. Buscando llevar un mensaje de unidad y conciencia entre los tres productos.

## Proceso de enlatado

En segundo lugar, está el costo del enlatado, que será llevado a cabo por Enlatamovil. Los servicios de Enlatamovil consisten, como su nombre lo indica, en una enlatadora móvil que se llevará al lugar de producción cuando se necesite. La puesta en marcha en Salta es de 100.000 pesos el cual creemos se podrá amortizar con una cantidad alta de producción. Para el proceso de enlatado también se necesitan las latas que están a un precio de 12 pesos cada una y los packs plásticos para armar los fardos de 6 latas y de 24 latas, su precio es de 2 y 1 peso por lata respectivamente. (Ver Anexo 5)

Por In and Out hacemos referencia al costo de ingreso y egreso de los pallets al depósito. El cual será de 300 pesos por cada movimiento de pallet

Hay muchos de los costos que vienen dentro del precio del vino que nos da la bodega como las cargas fabriles y gastos en insumos. También hay costos similares incluidos dentro del precio del enlatado, lo cual nos facilita el proceso de cálculo de costos. En el caso del enlatado los costos de insumos principales para la enlatadora sí son tenidos en cuenta ya que la compra de ellos no está incluida en la cotización del enlatado y fueron mencionados en el párrafo anterior. Aun así, la gente de Enlatamóvil es el proveedor de los insumos. Los costos de insumos como agua, químicos utilizados y mano de obra van a cargo de nuestros proveedores.

## Logística y almacenamiento

Una vez que tenemos el producto listo y envasado debemos tener en cuenta el transporte de este desde Salta a nuestro centro de almacenamiento.

Los costos de almacenamiento y distribución comienzan por el flete para transportar las latas a Buenos Aires, utilizada como provincia de referencia, que tiene un costo de 120.000 pesos, en un flete entran 10 pallets y en un pallet entran 50 fardos de 24 latas lo que significa que en cada flete se transportan 12.000 latas. El costo unitario del flete es de 10 pesos. Se alquila un depósito sobre la Ruta 202 buscando

ser un lugar accesible para cualquier tipo de transporte y al mismo tiempo tenemos la ventaja del rápido acceso a la Autopista Panamericana. El costo del almacenamiento es de 1.152.000 pesos anual con un costo de “*in and out*” de 300 pesos por pallet.

El costo de distribución solo sería el de las camionetas de delivery para el la venta minorista y los camiones para la entrega del producto en los puntos de venta “*on premise*”. Para la venta a través del canal online (minorista) se necesitarán 2 camionetas chicas todos los días lo que nos dará agilidad y rapidez en los tiempos de entrega. Las camionetas utilitarias cargan 600 kg y tienen un costo de 128.180 pesos mensuales. En el caso de la venta mayorista será de un camión dos veces por semana para realizar las entregas a nuestros clientes mas grandes que carga 4000 kg y tendrá un costo 96.000 pesos mensuales. Estos vehículos serán contratados a una empresa de logística local, en el caso de las ventas a el interior del país (solo serán minoristas a través del e-commerce) serán enviadas con el Correo Argentino o Andreani y el costo estar a cargo del consumidor.

### Mano de Obra

Debido a la industria en la que trabajamos la producción de un año está comprimida en tres meses lo que significa que se almacenan grandes cantidades y la rotación del producto es poca.

Necesitaremos también un operario fijo en el galpón que tendrá un sueldo bruto de 70.000 pesos mensuales.

En gastos administrativos debemos tener en cuenta los sueldos de los empleados de mayor jerarquía, sería un Brand manager quien está a cargo de diseñar y ejecutar la campaña de marketing junto con el manejo de las redes sociales. El trabajo consiste en crear y publicar contenido acorde a la imagen de marca. Esto está a cargo de nosotros los emprendedores del proyecto.

### Marketing

Con el objetivo de insertarse en el mercado la campaña de marketing cambiará con

el correr de los años. El primer año necesitaremos una inversión inicial de 5.400.000 pesos. Con esta se estima que lograremos llegar a gran parte de nuestros posibles consumidores, como mencionamos en la sección de segmentación nuestro número total de posibles consumidores es aproximadamente de 717.648 personas y con esta inversión lograríamos alcanzar con nuestro mensaje entre 280 y 730 mil personas por mes al menos una vez a través de redes sociales (Dato sacado de Facebook ads para la utilización de la promoción en todas las redes sociales del grupo; Anexo 12). La inversión además nos permitirá obtener los servicios de los “*influencers*” mencionados en la sección de alianzas clave, invertir en publicidad tradicional y en la vía pública. Para el siguiente año la inversión será del 75% de las ganancias generadas que estimamos son de 8 millones de pesos (desarrollado en el capítulo de Finanzas). El tercer año bajaremos a un 50% de la ganancia. En el cuarto año esperamos haber logrado establecer una presencia fuerte en el mercado y bajaremos a 25%, proyectamos mantenernos en ese porcentaje para las siguientes campañas en las cuales nos apoyaremos cada vez más en las redes sociales para las cuales los costos son menores. Aun así, entrando al sexto periodo se reevaluará esta inversión dependiendo de los objetivos logrados. (Ver Anexo 6)

### **Proyección de ventas**

El primer año se estima una venta de 350.000 latas de vino que son 123.900 litros en un mercado que según Télam<sup>12</sup> fue de 943 millones de litros y la venta proyectada en porcentaje representa un 0,0131% del mercado total, la proyección para el primer periodo se realizó analizando las ventas de Bierhaus a quien tomamos como ejemplo ya que es un proyecto similar en el mundo de la cerveza Premium y tuvo éxito. Estos cuentan con una venta de 600.000 que son 283.800 mil litros anuales, el 50% de su venta es mediante supermercados e hipermercados que no son canales en los que nuestra lata se encuentre, del 50% restante calculamos 43% de la venta como un objetivo realizable (información obtenida directamente de Bierhaus).

Para estimar la proyección de ventas futuras nos guiaremos por un análisis

---

<sup>12</sup> <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542937-el-consumo-de-vino-promedio-los-21-litros-por-persona-en-2020-un-aumento-interanual-de-65.html>

realizado por *Grand Research View* que proyecta una tasa compuesta anual del 10,4% de crecimiento del share de mercado de vino en lata hasta el año 2027 en combinación con el crecimiento proyectado y esperado para los años siguientes en el mercado total de vino en Argentina que es del 6%. A su vez, según un informe de Ball Corporation se estima que en el 2020 el mercado de bebidas en latas se incrementó un 18%<sup>13</sup>. Tomando estas tasas de crecimiento como referencia podríamos plantear una tasa de crecimiento en ventas de un 8% anual. La misma se castiga en comparación a la tasa de crecimiento de Estado Unidos debido al contexto socioeconómico del país y el desconocimiento de la marca.

Evolución de ventas por año	cantidad de latas	cantidad de litros	litros totales	% de mercado
1	350,000	123,900	943,000,000	0.0131%
2	378,000	133,812	999,580,000	0.0134%
3	408,240	144,517	1,059,554,800	0.0136%
4	440,899	156,078	1,123,128,088	0.0139%
5	476,171	168,565	1,190,515,773	0.0142%

Con esta proyección de ventas el primer año tendremos una utilidad después de impuestos de 10,8 millones (se explicará en detalle en los capítulos siguientes). En el segundo año como se explica en la sección de costos, invertiremos un 75%, 8 millones de pesos, de la ganancia proyectada en promoción. Tendrá como objetivo seguir apalancando la marca a nivel nacional. Consideramos que en el primer y segundo periodo de existencia del producto es de vital importancia la inversión y reinversión en Marketing. El mercado está muy atomizado y hay mucha competencia por lo que el marketing nos va a permitir no solo estar en el inconsciente del consumidor, sino que también nos va a permitir tener un control y un relevamiento exhaustivo en los puntos de venta a través de una estrategia de *trade marketing*.

## **Análisis económico y financiero**

<sup>13</sup> <https://pulsocerveceros.com/esperan-18-crecimiento-consumo-bebidas-lata-2020/>



En la sección de la situación económica y financiera comenzaremos por establecer la relación de los inversores Facundo y Marcos, quienes proponemos el negocio, y la Bodega Viñas en Flor. El proyecto está planteado como una unidad de negocio asociada a la bodega y será manejada por nosotros, entraremos en este emprendimiento como socios e inversionistas de este aportando la totalidad del capital. Distribuido equitativamente entre ambos inversores (50% y 50%). Esta inversión es de un monto de 35.000.000 de pesos, inversión que nos permitirá cubrir tanto los costos fijos como variables del primer año. La injerencia de la Bodega dentro del plan de negocio es ser un socio estratégico en cuanto a la provisión de la materia prima, la cual será comprada por nuestra empresa y al mismo tiempo nos dan la posibilidad de explotar su nombre. Por la importancia que tiene la bodega dentro del proyecto no solo proveyendo el vino, sino que también el nombre y su estructura, se llevara el 50% de las ganancias a pesar de no participar en la inversión inicial. Quedara el restante 50% para la sociedad planteada en la introducción compuesta por nosotros Facundo y Marcos.

A la hora de realizar la inversión inicial consideramos que hoy en día existen dos factores fundamentales para que este proyecto sea rentable. Por un lado, el mercado crecimiento del mercado nacional del vino y por otro lado el poco desarrollo del segmento de vino en lata. Pero en contrapartida el hecho de ser un mercado atomizado y con barreras de entrada bajas nos da la pauta de que existe la posibilidad de que grandes competidores ingresen al mismo.

Tomando como referencia la segmentación analizada anteriormente y los datos del mercado de hoy en día podemos inferir los siguientes supuestos para establecer la siguiente penetración de mercado.

- El consumo de vino per cápita en el año 2020 fue de 21 litros un 6,58% mayor que el año anterior, según Observatorio Vitivinícola Argentino esta tendencia se mantendrá. Razón que nos permite inferir que el consumo estimado para el año 2021 será de 22,2 litros per cápita.

- El consumo en litros totales según un informe de InfoCampo<sup>14</sup> La venta total en litros del mercado en 2020 fue de 943.427.971 un 6,58% mayor que el año 2019. Se estima que este crecimiento se mantendrá por los próximos años, por lo que podemos estimar un consumo en el año 2021 de 999.580.649.
- Tomando como referencia la segmentación de mercado realizada anteriormente podemos estimar un universo de captura de 1 millón de clientes compuesto por jóvenes pertenecientes al segmento ABC1 y los jóvenes dentro del segmento Principiante pertenecientes al nivel C2. Como también por parte de los clientes que hoy en día se encuentran dentro del mercado cervecero.

A partir de estas variables es que se definió una penetración de mercado del 0,01314%. Esto representa un volumen de ventas en el primer periodo de 350.000 latas. Consideramos que la estacionalidad de los varietales blanco y rosado se verá solventada por el incremento en la venta de Malbec durante ese periodo. Se planteó un Estado de Resultados para entender los ingresos y egresos por periodo. (Ver Anexo 7)

Para analizar financieramente el proyecto tomamos en cuenta el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Al ser 2 variables que se complementan nos permiten determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. El VAN permite estimar el valor presente de los flujos de fondos del proyecto. Por su parte, la TIR indica la tasa por la cual el VAN es cero; razón por la cual cuando la tasa de retorno del proyecto es menor que la TIR se considera apropiado invertir en el mismo. Se armó una tasa de descuento teniendo en cuenta el *Market Risk Premium* de Argentina que es de 16,34%<sup>15</sup> y a su vez se tuvo en cuenta la inflación proyectada por el BCRA para los próximos 5 años que es alrededor de 37%. Teniendo en consideración estos dos datos es que se llegó a una tasa de descuento del 27%.

---

<sup>14</sup> <https://www.infocampo.com.ar/la-demanda-de-vino-en-2020-alcanzo-el-techo-de-los-ultimos-cinco-anos/>

<sup>15</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/ctryprem.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html)

Al realizar los cálculos obtuvimos un VAN positivo de 34 millones con una tasa de descuento del 27%, esto nos indica que el proyecto es rentable. La TIR arrojó un resultado de 56,74% que es superior al costo de oportunidad del capital. (Ver Anexo 8)

### **Análisis de valor percibido**

Para hacer este análisis debemos analizar cómo se percibe el producto hoy en día en el mercado. Cuando elaboramos la encuesta buscábamos entender qué es lo que imagina la gente antes de verlo personalmente, cuál es su imagen mental del producto. A lo que como sospechábamos, descubrimos que existe un prejuicio con el vino enlatado, la mayor parte de los encuestados concluyó que espera un vino de mala calidad y barato sumado a que sentían cierta aversión al gusto que tendría debido a la lata. El desafío que tenemos es cambiar esta mentalidad, como ya sabemos la lata tiene una capa de laca en su interior que no permitiría que se le transmita ningún tipo de sabor metálico al vino y además la lata es uno de los mejores métodos de conservar alimentos y bebidas.

Esta información fue obtenida a través del mismo trabajo de campo mencionado anteriormente. En el cual pudimos relevar que un 37% de los encuestados considera que el producto es de mala calidad o tiene un sabor distinto sumado a un 14% que no lo probaría.

Como plantea Melanie Virreira<sup>16</sup>, la líder de marketing de Ball Corporation en Estados Unidos los jóvenes están siendo muy receptivos a los nuevos packagings y en desacuerdo con el método tradicional. Últimamente se dejan llevar por envases que les permitan tomar vino en donde y cuando quieran.

Nuestro objetivo es generar percepciones de valor similares en el mercado argentino. Esperamos que las estrategias de marketing con las campañas de

---

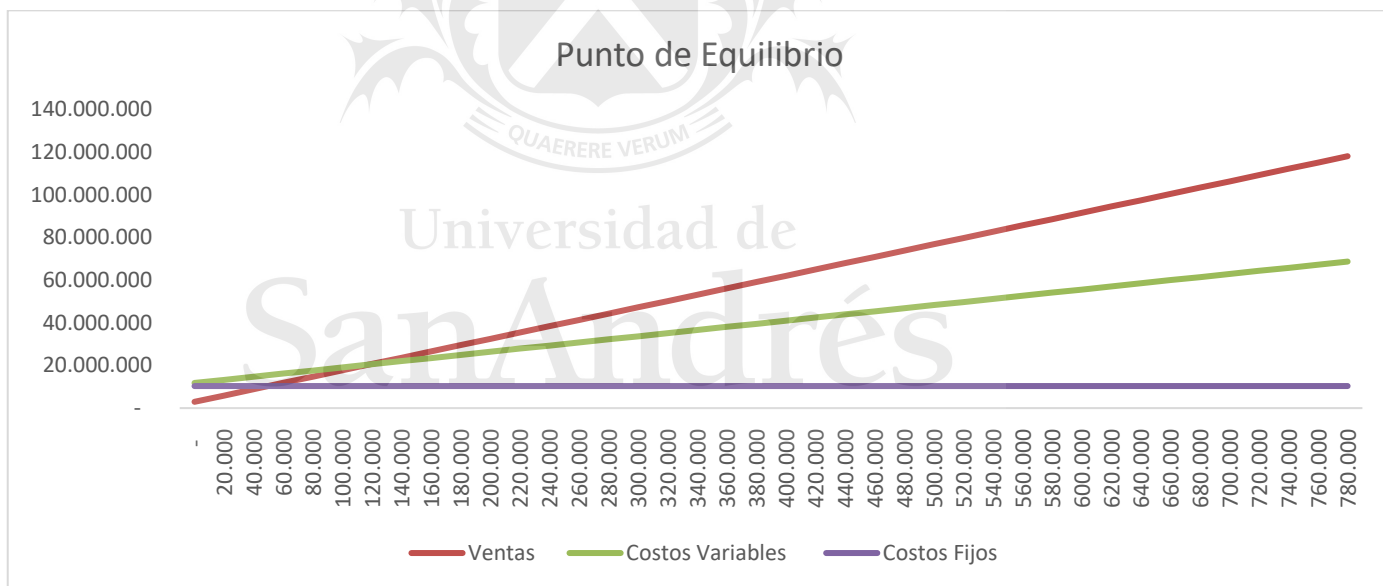
<sup>16</sup> <https://wineindustryadvisor.com/2017/08/31/wine-cans-shifting-consumer-perception>

promoción logren este objetivo, otorgándole a la lata de Viñas en Flor un valor percibido más elevado.

## Punto de equilibrio

Elegimos utilizar el método de costeo total en el cual consideramos todos los costos fijos y variables, directos e indirectos como costo del producto. Entonces los costos fijos se hace un prorratio por unidad. De esta manera podemos saber con más exactitud nuestros costos de producción totales.

El punto de equilibrio es el punto en el cual los costos son iguales a los ingresos, “break even”, en otras palabras, el punto donde no hay ganancia ni pérdida simplemente se cubre los costos. Para lograr este análisis hicimos un gráfico en el cual vemos tres variables en distintas líneas (las ventas, los costos fijos y los costos variables) para estudiarlas por separado.



En un primer análisis del gráfico podemos ver que el punto de equilibrio está alrededor de las 120.000 unidades vendidas.

En el Estado de Resultado (Anexo 7) podemos ver el evolutivo de ventas en detalla como también los costos. En el mismo podemos como el retorno de la inversión para los inversionistas será en el año 4. Teniendo en cuenta que el 50% de la utilidad después de impuestos es de la Bodega Viñas en Flor.

En segundo lugar, podemos notar como a medida que crecen las ventas crece la

brecha entre los ingresos por ventas y los costos variables. Esto nos da la pauta de que es un negocio escalable y a mayor volumen mayor rentabilidad.

## **Operaciones**

Para lograr un negocio exitoso es de suma importancia tener en claro y bien distribuidas todas las variables del negocio. Tener el control de todas las operaciones y variables de este nos va a permitir posicionarnos en el mercado y crecer año a año.

En primer lugar, las ventas se realizan tanto con modalidad online como también física *onpremise*. Para lograr esto se utilizarán los en el canal físico bares, restaurantes, boliches y eventos sociales. En lo referido al canal online será a través de nuestro propio e-commerce y el sitio CraftSociety.

Yendo al primer eslabón de la cadena productiva su localización será en Cafayate, Salta. Lugar donde se encuentran los viñedos. El vino será comprado directamente a la Bodega Viñas en Flor y el enlatado de este será realizado en la bodega. Al realizar el enlatado en conjunto con Enlatamovil no requiere que tengamos un lugar destinado especialmente para el proceso. Al momento de realizar la vendimia nos contactaremos para que el proveedor del enlatado se instale en la bodega para proceder con el proceso de enlatar el vino. Este proceso requiere de tener un operario que pueda manipular la máquina enlatadora.

Una vez enlatado el producto se procederá a transportarlo a nuestro centro de almacenamiento ubicado en Buenos Aires. Consideramos como parte fundamental del negocio el tener el centro de acopio en Buenos Aires dado que nos permite tener nuestra propia distribución para todo lo que son ventas a través de nuestro sitio de e-commerce. El control de stock y el control de la distribución nos dan la posibilidad de proyectar las ventas a futuro una vez lanzado el producto. En este sentido cabe destacar que la vendimia se realiza una vez al año, entre los meses de febrero y abril. Motivo por el cual el control de stock y distribución son fundamentales dado

que durante este periodo de tiempo se realiza la producción para el año siguiente.

El control del stock y la distribución no tendrá como foco únicamente el control de productos terminados, sino que se enfocará en varios aspectos:

- Tener un registro y un control claro del stock en general aperturado por varietal.
- Tener un registro de las ventas realizadas por canal.
- Control de los sobrantes de stock de latas, etiquetas y tapas, de ser necesario.
- Conocer los tiempos de rotación de los productos para poder estimar la demanda y la producción del año siguiente.

Como operador estratégico tenemos a Enlatamovil que es el proveedor que nos permitirá desarrollar el producto. La idea es generar un contrato a largo plazo con la finalidad de tener una fidelidad con el mismo. La escalabilidad del negocio será una de las claves por lo que tener un vínculo estrecho nos permitirá lograr mejores contratos a futuro con el proveedor.

El diseño de la lata será tercerizado, ya contamos con un producto mínimo viable en lo referido al diseño de la lata. Con el cual buscamos transmitir personalidad a través del Malbec y si miramos los varietales rosado y blanco la idea es tener etiquetas coloridas que llamen la atención del consumidor y que den la imagen de un producto premium y disruptivo. (Ver anexo 10)

### **Marco Legal**

La producción, industria y comercio vitivinícola está principalmente regulado por la Ley General de Vinos (Ley Número 14.878), en la que se enuncian desde aspectos administrativos hasta requerimientos para la comercialización de uvas, mostos y vinos. (Ver Anexo 11)

Lo primero que regula la ley es la necesidad de realizar un trámite de registro para

la bodega en el cual deben quedar especificados con detalle los planos y los técnicos responsables. Adicionalmente se deben registrar ante la INV los productos a comercializar. En nuestro caso, los tres varietales vendidos deberán ser registrados por separado. Estos aspectos son indispensables para comenzar la producción. El registro de la bodega ya se encuentra vigente por la Bodega Viñas en Flor por lo que no haría falta realizar el trámite. Una vez realizada la inscripción y la aprobación ante la INV, se le asigna un código a cada producto el cual debe ser incorporado en cada lata. Dicho código hace referencia a que el producto fue habilitado por el organismo regulatorio y muestra la bodega registrada en la cual fue producido el producto, e indica la procedencia del mismo.

Para considerar al producto como vino debe cumplir con ciertas características las cuales se encuentran enunciadas en la ley. La concentración de azúcar y la graduación alcohólica son las mediciones que la misma detalla principalmente. Para ser considerado vino genuino el alcohol debe ser producto de la fermentación de la uva fresca elaborada dentro de la zona de producción. Dichos valores varían según el tipo de vino con el que se trabaje.

Según la legislación argentina para que un vino pueda ser considerado varietal Malbec, Torrontes debe contener un 85% de la cepa anunciada en la etiqueta.

En octubre de 2018 a través de una resolución de la INV se habilitó la producción del vino en contenedores de acero inoxidable. En lo referido a la legislación de las latas las mismas deben ser primero certificadas al igual que el proveedor ante la ANMAT y luego enviar la certificación al INV para lograr su aprobación.

## **Implementación**

Cuando analizamos la implementación de nuestro proyecto surge como un ejercicio vital la necesidad de establecer prioridades y organizarse en la línea de tiempo.

Los primeros objetivos que debemos plantearnos son los de la comunicación, comienza por mandar el mensaje al consumidor quien no conoce el producto y no

está preparado para su llegada. En primer lugar, debemos desarrollar la imagen del producto a partir de la implementación de nuestro plan de marketing. A la misma vez debemos tener el diseño de nuestro producto definido para promocionarlo. Dentro de las actividades vitales en los primeros pasos del proyecto está la de conseguir la habilitación de la INV que a través de la Bodega viñas en flor que ya comercializa sus vinos embotellados será rápida.

Habiendo logrado los primeros dos objetivos comenzaremos con la producción y el enlatado. Este proceso será en Septiembre/Octubre ya que la vendimia termina en el mes de Marzo/Abril por lo cual en Octubre/Noviembre tendremos el producto en el depósito listo para la venta. Estas nos permiten cumplir con la Fecha de Liberación mencionada en la Ley número 14.878. Es importante coordinar la campaña de marketing que se mencionó anteriormente para que comience un mes antes y así generar expectativa sin perder el momentum de la promoción.

Una vez que tenemos el producto en nuestro punto de venta comienza la distribución. La primera actividad clave en este momento es establecer horarios de entrada y de salida junto con una hoja de ruta para maximizar los tiempos de los distribuidores propios sin que se superpongan con los horarios en los cuales los camiones de nuestros clientes mayoristas retiran el producto.

## **Conclusiones**

En el trabajo proponemos la introducción de un producto innovador al mercado argentino en una industria que en general es conservadora.

El contexto actual de la industria, la que vemos que se encuentra en pleno crecimiento, consideramos que nos plantea una oportunidad única para salir al mercado con nuestros tres productos. El crecimiento del market share nos da la posibilidad de captar a estos nuevos consumidores, pero para ello debemos ser muy certeros y preciso en la forma en que ofrecemos el producto y la imagen que demos del mismo.

El presente trabajo busca justificar la inversión inicial a realizar y a su vez busca defender el potencial crecimiento no solo de nuestro producto, sino que también del



mercado en general. En primer lugar, se comenzó analizando las tendencias del mercado en las cuales pudimos identificar las bebidas *Ready to Drink* en pleno auge. A su vez, identificamos el crecimiento del mercado vitivinícola no solo a nivel nacional, sino que también a nivel internacional. El vino en lata acompaña este crecimiento general y a su vez observamos que crece de una manera más rápida y con gran proyección para los próximos años.

La oportunidad de negocio es clara y rentable, pero hay ciertas variables que no podemos controlar y son difíciles de predecir ¿Cómo recibirán el producto los consumidores? Lo que nos lleva a la importancia de una campaña de marketing fuerte. ofrecer un nuevo producto puede ser delicado solo se tiene una oportunidad para hacer una primera impresión y fallar en la comunicación del mensaje puede ser fatal para el proyecto. Como eje principal tenemos la campaña de marketing, pero tener un conocimiento profundo y detallado de nuestros costos y oportunidades lo consideramos otro de nuestros pilares.

En tercer lugar, se analizó el proyecto en términos financieros y económicos para conocer la rentabilidad y evolución de este. Esto en conjunto con las operaciones muestran la rentabilidad del negocio. El proyecto arroja un VAN positivo y a su vez la tasa de retorno es menor que la TIR. A su vez el periodo de recupero del proyecto es de 4 años. El flujo de fondos en conjunto con el estado de resultados muestra la rentabilidad de este dado que se prevé una ganancia en todos los periodos proyectados.

Nuestra alianza estratégica con la bodega Viñas en Flor nos permite que el negocio sea viable y rentable. Pero nada de esto se podría llevar adelante sin tener en consideración el aspecto legal de la industria y del producto que vendemos. Tener un conocimiento de los legales nos permite poner en marcha un producto que al ser de consumo masivo no podemos dejar librado ningún detalle al azar.

El mercado en clara expansión, el éxito del producto a nivel mundial sumado al análisis realizado da a las claras la viabilidad del negocio.

## Bibliografía

- Alberto Ortega, Info Gastronómica (21 de agosto del 2020), El vino enlatado transforma el mercado. Recuperado de: <https://informaciongastronomica.com/el-vino-enlatado-transforma-el-mercado/>
- Appvisor (27 de abril 2021), ¿cuánto resistirá la clase media argentina? Recuperado de: <https://blog.appvisor.com.ar/cuanto-resistira-la-clase-media-argentina/>
- *Business wire* (13 de Mayo 2021), *Global canned wines market 2021-2027*. Recuperado de: <https://www.businesswire.com/news/home/20210513005472/en/Global-Canned-Wines-Market-Report-2021-2027-Market-to-Reach-137.6-Million-by-2027---U.S.-Market-is-Estimated-at-20.4-Million-While-China-is-Forecast-to-Grow-at-11.8-CAGR---ResearchAndMarkets.com>
- *Beth Bloom* (2020), *US wine market report*. Recuperado de: <https://store.mintel.com/us-wine-industry-report>
- *Brand essence* (21 de mayo 2021), *Canned wines market projected to surpass 155.29 million in 2027*. Recuperado de: <https://www.mynewsdesk.com/brandessence/pressreleases/canned-wine-market-projected-to-surpass-155-dollars-29-cents-million-by-2027-3101849>
- Carlos Joseph, Télam (29 de noviembre 2020), Crece la oferta de envases para el vino impulsado por los consumidores. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202011/536861-oferta-envases-vinos-distintos-nuevos-consumidores.html>
- Casanovas, Marc (2009). Vino en lata, así es el nuevo negocio millonario que busca atrapar a los 'millennials'. La Vanguardia. <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20190423/461693394558/vino-lata-millennial-negocio-moda.html>
- Delirio (2020), *Vino el 2020, vino en lata*. Recuperado de: <https://www.delirio.com.ar/noticias/lo-que-viene/delirio-vinos-premium-verano-lata.phtml>
- Drovetto, Javier (2009). El consumo del vino se desploma pero las bodegas argentinas tienen un plan para salvarlo. <https://www.redaccion.com.ar/el-consumo-de-vino-se-desploma-pero-las-bodegas-argentinas-tienen-un-plan-para-salvarlo/>
- Eno life, la vida del vino (12 de julio 2019), Un tercio de los consumidores prefiere vino orgánico. Recuperado de: <https://enolife.com.ar/es/un-tercio->

[de-los-consumidores-prefiere-vino-organico/](#)

- Eno life, la vida del vino (28 de enero 2021), El consumo percapita de vino en la Argentina repunto de 18.7 a 21 litros en los últimos 3 años. Recuperado de: <https://enolife.com.ar/es/el-consumo-per-capita-de-vino-en-argentina-repunto-de-187-a-21-litros-en-los-ultimos-3-anos/>
- Fabricio Portelli (16 de febrero 2021), Vino en lata la nueva tendencia con envase creativo. Recuperado de: <https://www.fabricioportelli.com/ball-corporation-vinos-en-lata/>
- Gonzalez, Soledad (2020). El consumo de vino tuvo en 2019 la mayor suba en cuatro décadas. Los Andes. <https://www.losandes.com.ar/article/view?slug=se-recupera-el-consumo-de-vino-en-el-mercado-interno>
- *Grand view research* (mayo 2021), *Canned wines market*. Recuperado de: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/canned-wines-market>
- *Grand view research* (16 de julio 2020), *Canned wine market size worth 155.1 million by 2027*. Recuperado de: <https://www.prnewswire.com/news-releases/canned-wine-market-size-worth-155-1-million-by-2027--cagr-10-4-grand-view-research-inc-301094606.html>
- Hook, S. (11 de Diciembre de 2019). UK's market for canned wine tops £3.6 million. *Drinks Retailing News*.
- Infonegocios (12 de febrero 2021), A un año del vino en lata en la Argentina, ¿cómo le fue en los números? Recuperado de: <https://infonegocios.info/y-ademas/a-un-ano-del-vino-en-lata-en-argentina-como-le-fue-en-numeros-y-que-se-espera-en-2021>
- Información obtenida de la página web del Instituto Nacional de Vitivinicultura: <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/mercado-interno>
- Información del consumo per cápita: <https://www.argentina.gob.ar/inv/estadisticas-vitivinicolas/consumo-capita>
- Información del mercado interno 2019: <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/estadisticas/mercado-interno/informes>
- Informe del Observatorio Vitivinícola Argentino: <https://observatoriova.com/2017/06/poco-vino-mucho-alcohol/>
- Instituto Nacional de Vitivinicultura (28 de Enero 2021), EL consumo de vino

tuvo en 2020 la mayor subida en los últimos 5 años. Recuperado de:  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-consumo-de-vino-tuvo-en-2020-la-mayor-suba-en-cinco-anos#:~:text=El%20consumo%20de%20vino%20tuvo%20en%202020%20a%20mayor%20suba%20en%20cinco%20a%C3%B1os,-Se%20trata%20del&text=El%202020%20cerr%C3%B3%20con%20un%20consumo%20per%20c%C3%A1pita%20de%2021%20litros.&text=El%20a%C3%B1o%202020%20cerr%C3%B3%20con,m%C3%A1s%20que%20el%20a%C3%B1o%20anterior.>

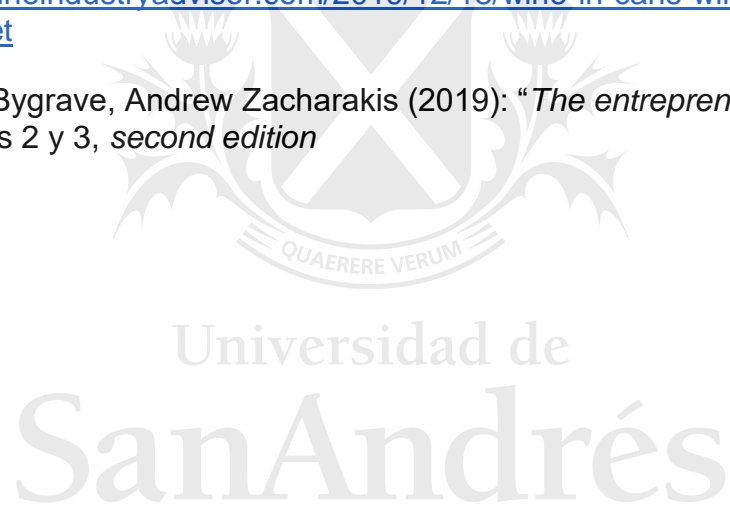
- Javier Ledesma, El cronista (21 de mayo 2021), El boom del vino en lata. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/el-boom-del-vino-en-lata-crecio-900-en-2020-y-ya-mueve-400-m-quienes-lideran/>
- John W. Mullins (2003): “The new business road test”
- Marc Casanovas, La vanguardia (23 de abril 2019), Vino en lata, así es el negocio millonario que busca atrapar a los millennials. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20190423/461693394558/vino-lata-millennial-negocio-moda.html>
- Mariana Gil Juncal, Vinetur la revista digital de vino (22 de diciembre 2020), El vino en lata pisa fuerte en la Argentina. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2020122262907/el-vino-en-lata-pisa-fuerte-en-argentina.html>
- Martín Grosz; Diario Clarín (21 de febrero 2019), Un lifting para la bebida nacional. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/vino-renueva-venta-tirada-nuevos-envases-zonas-impensadas-produccion\\_0-es7gQzal.html](https://www.clarin.com/sociedad/vino-renueva-venta-tirada-nuevos-envases-zonas-impensadas-produccion_0-es7gQzal.html)
- Memo, política dinero y poder (26 de agosto 2020), La venta de vino enlatado en EEUU creció un 68% en el último año. Recuperado de: <https://www.memo.com.ar/economia/la-venta-de-vino-enlatado-en-eeuu-crecio-68-en-el-ultimo-ano/>
- Michelle Williams (2019). “Is The Future Of Wine In The Can?”. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/michellewilliams/2019/08/28/is-the-future-of-wine-in-the-can/#3b9e6c706cc3>
- Mike Veseth (2019). “Two Cheers for Canned Wine”. The wine economist. <https://wineeconomist.com/2019/09/10/canned-wine/>
- Mordor intelligence (2020), *Alcoholic drinks packaging market*. Recuperado de: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/alcoholic-drinks-packaging-market>

- Nuria Rebon, EL cronista (29 de septiembre 2019), Con el vino en lata las bodegas salen a pelearle a la cerveza. Recuperado de: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Con-vino-en-lata-las-bodegas-salen-a-pelearle-mercado-a-la-cerveza-20190929-0002.html>
- Observatorio vitivinícola argentino (3 de enero 2018), Mercado global de vino un compendio estadístico. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2018/01/mercado-global-de-vinos-un-compendio-estadistico/>
- Observatorio vitivinícola (13 de diciembre 2018), Tendencias, nichos de mercado y nuevos productores en el mundo del vino. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2018/12/tendencias-nichos-de-mercado-y-nuevos-productos-en-el-mundo-del-vino/>
- Observatorio Vitivinícola Argentino (2019). Recuperación del mercado interno de vinos. <https://observatoriova.com/2019/06/recuperacion-del-mercado-interno-de-vinos/>
- Observatorio vitivinícola Argentino (21 de marzo 2019), Existen Oportunidades para recuperar a los consumidores de vino. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2019/03/existen-oportunidades-para-recuperar-a-los-consumidores-de-vino/>
- Observatorio vitivinícola argentino (30 de mayo 2019), Como varió la composición de la venta de vino argentino. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2019/05/como-vario-la-composicion-de-ventas-del-vino-argentino-en-10-anos/>
- Observatorio vitivinícola argentino (julio 2019). Recuperado de: <https://observatoriova.com/>
- Observatorio vitivinícola argentino (2021), Mercado interno. Recuperado de: <https://observatoriova.com/category/mercado-interno/>
- Observatorio vitivinícola argentino (14 de enero 2021), Análisis de las exportaciones argentinas de vino fraccionado. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2021/01/analisis-de-las-exportaciones-argentinas-de-vino-fraccionado/>
- Observatorio vitivinícola argentino (6 de abril 2021), Los desafíos del 2021 para la vitivinicultura. Recuperado de: <https://observatoriova.com/2021/04/los-desafios-de-2021-para-la-vitivinicultura/>
- Organización internacional de la viña y el vino (27 de octubre 2020), Producción de vino en 2020. Recuperado de: <https://www.oiv.int/public/medias/7536/es-produccion-de-vino-primeras->

[estimaciones-oiv-2020.pdf](#)

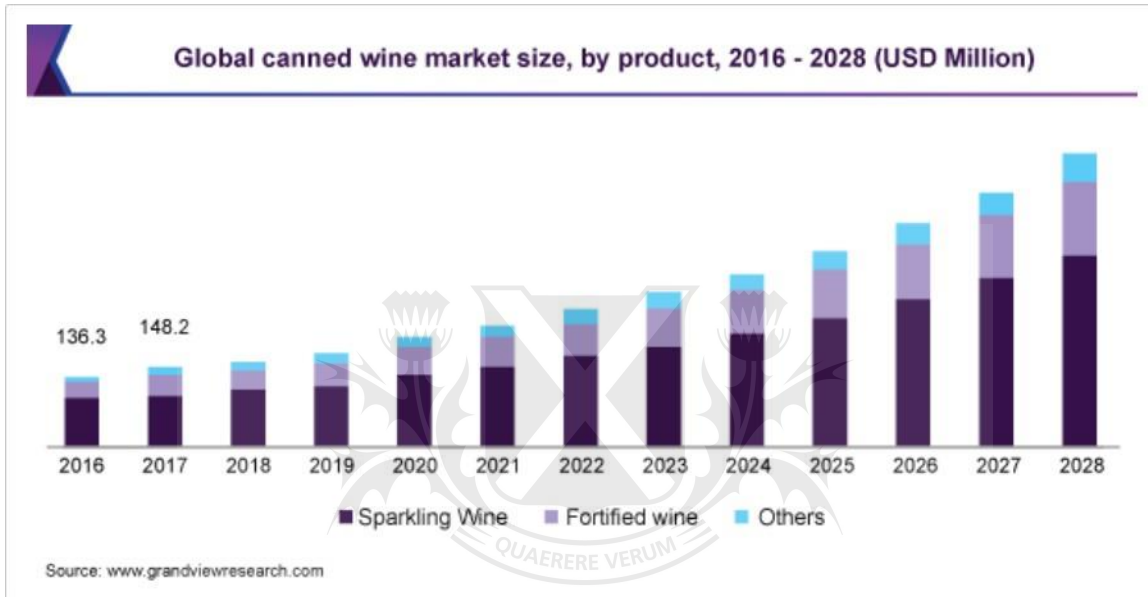
- Poco vino mucho alcohol (2017). Observatorio Vitivinícola Argentino. <https://observatoriova.com/2017/06/poco-vino-mucho-alcohol/>
- Porter E. Michael (1979). Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia, Harvard Business Review, March 1979.
- Pilar productivo (2020), Ball trae el vino en lata suceso en otro mercado y ahora en el argentino. Recuperado de: <https://www.pilarproductivo.com.ar/ball-trae-el-vino-en-lata-suceso-en-otros-mercados-y-ahora-en-argentina/>
- Ramon Francas, La vanguardia (15 de abril 2021), La moda del vino en lata conquista las bodegas españolas. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/comer/beber/20210415/6735693/moda-vino-lata-conquista-bodegas-espanolas.html>
- *Research and market* (Abril 2021), *Global canned wines market to reach 137.3 million by 2027*. Recuperado de: [https://www.researchandmarkets.com/reports/5303346/canned-wines-global-market-trajectory-and?utm\\_source=BW&utm\\_medium=PressRelease&utm\\_code=gtz4jf&utm\\_campaign=1536759+-+Global+Canned+Wines+Market+Report+2021-2027%3a+Market+to+Reach+%24137.6+Million+by+2027+-+U.S.+Market+is+Estimated+at+%2420.4+Million%2c+While+China+is+Forecast+to+Grow+at+11.8%25+CAGR&utm\\_exec=chdo54prd](https://www.researchandmarkets.com/reports/5303346/canned-wines-global-market-trajectory-and?utm_source=BW&utm_medium=PressRelease&utm_code=gtz4jf&utm_campaign=1536759+-+Global+Canned+Wines+Market+Report+2021-2027%3a+Market+to+Reach+%24137.6+Million+by+2027+-+U.S.+Market+is+Estimated+at+%2420.4+Million%2c+While+China+is+Forecast+to+Grow+at+11.8%25+CAGR&utm_exec=chdo54prd)
- Revista la bolsa (20 de agosto 2019), Oportunidades para recuperar el consumo de vino. Recuperado de: <https://revistalabolsa.com.ar/oportunidades-para-recuperar-el-consumo-de-vino/>
- Sandro Pozzi, La información (6 de enero 2021), Vino enlatado se abre camino en EEUU. Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/mundo/vino-enlatado-se-abre-camino-en-eeuu/2825355/?autoref=true>
- Sarah Whitten (2018). "Canned wine is no longer a fad; it's a \$45 million business". CNBC. <https://www.cnbc.com/2018/08/31/canned-wine-is-no-longer-a-trend-its-a-45-million-industry.html>
- *The manomet current* (25 de mayo 2021), *Canned wine market, size, share, value and competitive landscape forecast year 2021 to 2027*. Recuperado de: <https://manometcurrent.com/canned-wine-market-size-share-value-and-competitive-landscape-forecast-year-2021-2027/>

- Vinetur la revista digital de vino (18 de agosto 2020), El mercado mundial del vino en lata, a punto de estallar. Recuperado de:  
<https://www.vinetur.com/2020081861389/el-mercado-mundial-del-vino-en-lata-a-punto-de-estallar.html>
- Belen Persini y Juana Vazquez (2020) Vino en lata Aimé. Recuperado de:  
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16856/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20L.%20Adm.%20Persini%2C%20Bel%C3%A9n%20y%20Vazquez%2C%20Juana.pdf>
- Vinos en lata argentina (2021), Preguntas frecuentes. Recuperado de:  
<https://www.vinosenlata.com/preguntas-frecuentes/>
- *Wine industry network* (18 de diciembre 2019), *wine in cannes will represent 10% of de market in 2025*. Recuperado de:  
<https://wineindustryadvisor.com/2019/12/18/wine-in-cans-will-represent-10-of-market>
- William Bygrave, Andrew Zacharakis (2019): “*The entrepreneurial process*”. Capítulos 2 y 3, *second edition*



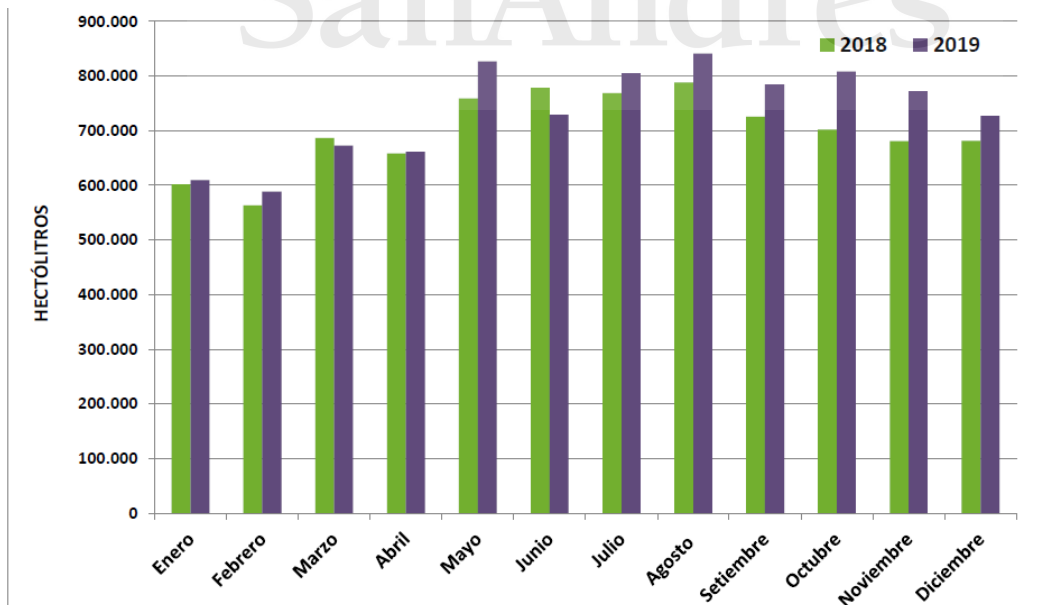
## Anexos

### Anexo 1



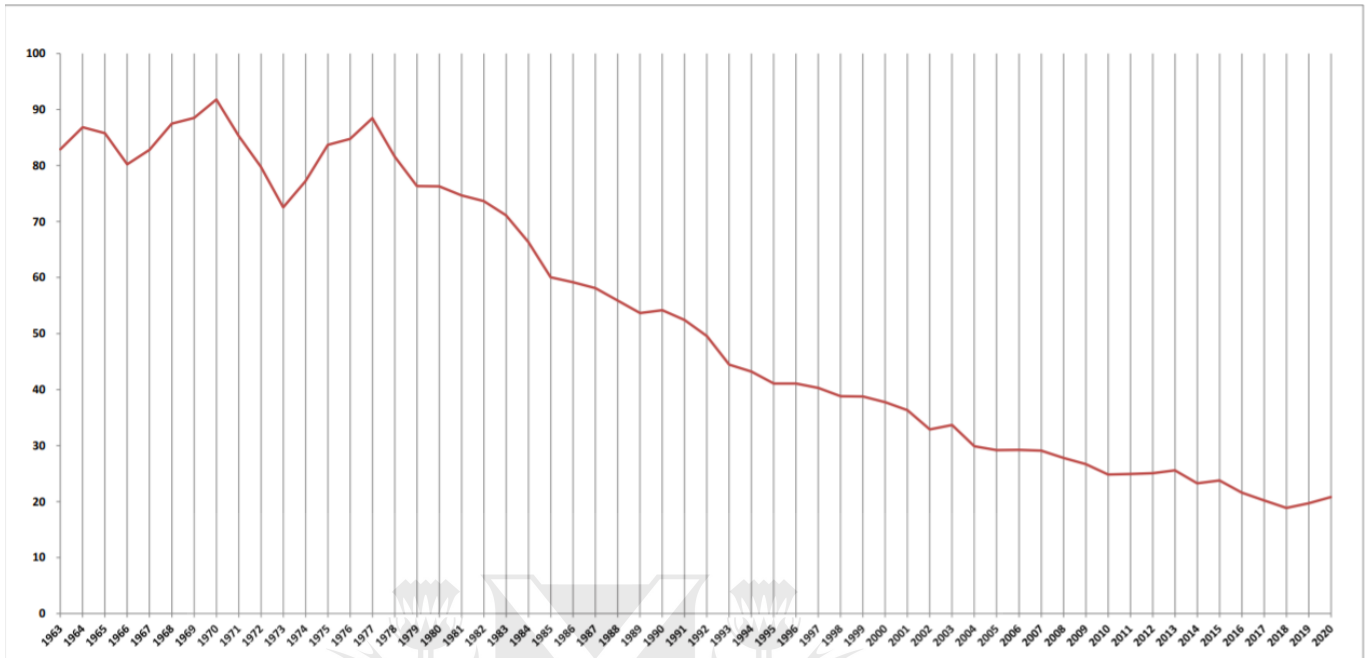
Proyección global tamaño del mercado de vino en lata. Grand View Research.(2020)

### Anexo 2



MERCADO INTERNO DE VINO- VARIACIÓN INTERANUAL – ARGENTINA



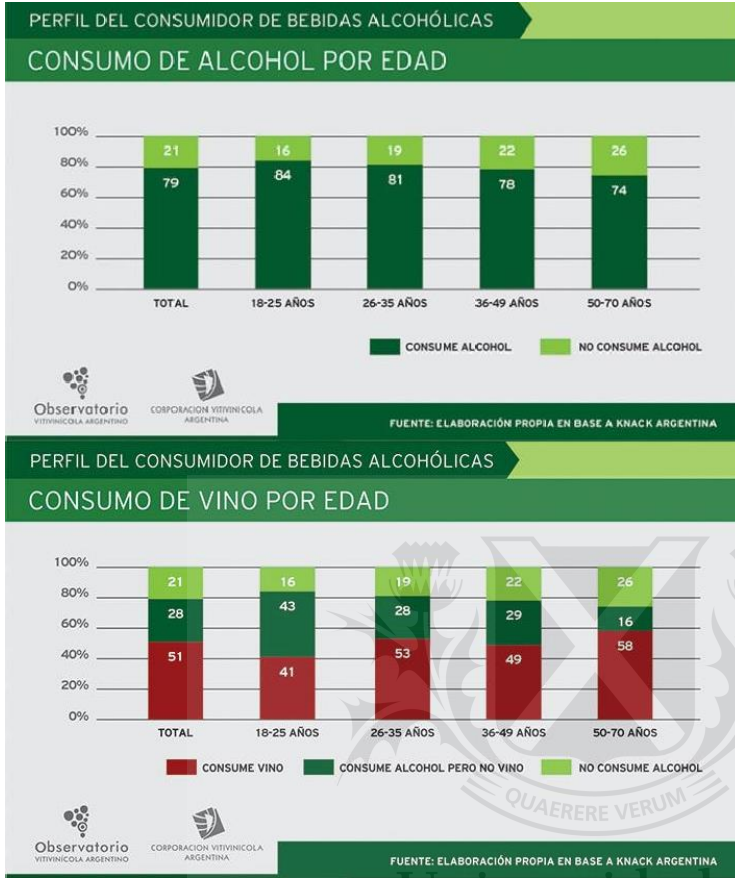


Consumo anual per cápita. INV (2021)

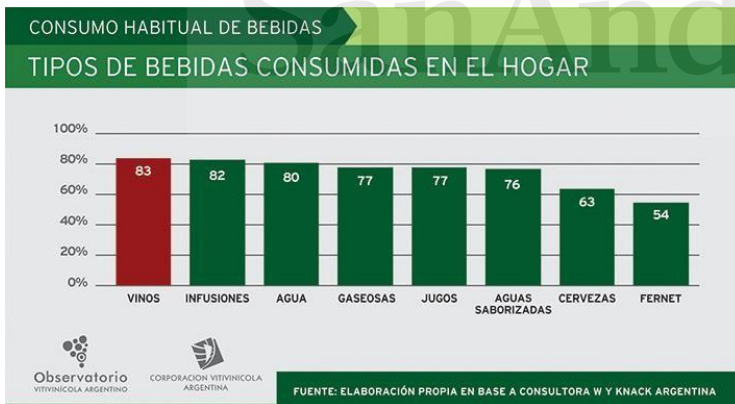


Universidad de  
**San Andrés**

### Anexo 3



### Anexo 4



## Anexo 5

	0	1	2	3	4	5
Vino		45,00	61,65	84,46	115,71	158,52
Lata		12,00	16,44	22,52	30,86	42,27
Impresión		1,00	1,37	1,88	2,57	3,52
Pack plasticox24		1,00	1,37	1,88	2,57	3,52
Pack plasticox6		2,00	2,74	3,75	5,14	7,05
Puesta en marcha		1,40	1,92	2,63	3,60	4,93
Flete Salta-Buenos Aires		10,00	13,70	18,77	25,71	35,23
In and Out		0,50	0,69	0,94	1,29	1,76
<b>Total Costos Variables</b>		<b>72,90</b>	<b>99,87</b>	<b>136,83</b>	<b>187,45</b>	<b>256,81</b>

*Costos variables*

## Anexo 6

	0	1	2	3	4	5
Alquiler		1.152.000	1.578.240,00	2.162.188,80	2.962.198,66	4.058.212,16
Enlatadora		100.000,00	137.000,00	187.690,00	257.135,30	352.275,36
Operario		840.000,00	1.150.800,00	1.576.596,00	2.159.936,52	2.959.113,03
Marketing		5.400.000,00	8.093.475,00	6.679.691,20	5.354.099,19	10.079.951,91
Flete Mayorista		1.296.000,00	1.775.520,00	2.432.462,40	3.332.473,49	4.565.488,68
Flete minorista para e-commerce		1.538.160,00	2.107.279,20	2.886.972,50	3.955.152,33	5.418.558,69
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>10.326.160,00</b>	<b>14.842.314,20</b>	<b>15.925.600,90</b>	<b>18.020.995,48</b>	<b>27.433.599,83</b>

*Costos Fijos*

## Anexo 7

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	51.625.000	76.384.350	113.018.284	167.221.853	247.421.454
Costo de Ventas	25.515.000	37.751.994	55.857.850	82.647.275	122.284.909
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>26.110.000</b>	<b>38.632.356</b>	<b>57.160.434</b>	<b>84.574.578</b>	<b>125.136.546</b>
Alquiler	1.152.000	1.578.240	2.162.189	2.962.199	4.058.212
Enlatadora	100.000	137.000	187.690	257.135	352.275
Operario	840.000	1.150.800	1.576.596	2.159.937	2.959.113
Marketing	5.400.000,00	8.093.475,00	6.679.691,20	5.354.099,19	10.079.951,91
Flete Mayorista	1.296.000	1.775.520	2.432.462	3.332.473	4.565.489
Flete minorista para e-commerce	720.000	986.400	1.351.368	1.851.374	2.536.383
<b>Total Gastos Fijos</b>	<b>9.508.000</b>	<b>13.721.435</b>	<b>14.389.996</b>	<b>15.917.217</b>	<b>24.551.424</b>
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>16.602.000</b>	<b>24.910.921</b>	<b>42.770.438</b>	<b>68.657.361</b>	<b>100.585.122</b>
Impuesto a las Ganancias	5.810.700	8.718.822	14.969.653	24.030.076	35.204.793
<b>Utilidad despues de impuestos</b>	<b>10.791.300</b>	<b>16.192.099</b>	<b>27.800.784</b>	<b>44.627.284</b>	<b>65.380.329</b>

*Estado de Resultado*

## Anexo 8

		0	1	2	3	4	5
Ingresos			51.625.000,00	76.384.350,00	113.018.284,26	167.221.853,39	247.421.454,28
Egresos			- 40.833.700,00	-60.192.251,35	- 85.217.499,86	-122.594.568,91	-182.041.125,01
Inversion inicial	-	35.000.000,00					
Flujo de fondos	-	35.000.000,00	10.791.300,00	16.192.098,65	27.800.784,40	44.627.284,48	65.380.329,27
VAN		§ 34.052.280,14					
TIR		56,74%					

Flujo de fondos

## Anexo 9

**Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC**

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Período	Referencia	Mediana (REM abr-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	47,3	+1,3 (1)	47,2	+1,6 (1)	
Próx. 12 meses	var. % i.a.	43,3	+0,2 (1)	43,4	-0,2 (5)	
2022	var. % i.a.; dic-22	39,6	+0,4 (2)	40,4	-0,5 (1)	
Próx. 24 meses	var. % i.a.	36,8	+0,1 (1)	37,6	-1,1 (3)	
2023	var. % i.a.; dic-23	32,0	+1,0 (2)	33,5	+1,1 (2)	

\*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-21)

Universidad de  
Inflación proyectada. BCRA (2021)  
**San Andrés**

## Anexo 10



PMV Shogun Malbec

## Anexo 11

### **ARTICULO 17.** — 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;

b) Vinos especiales (licorosos y/o generosos):

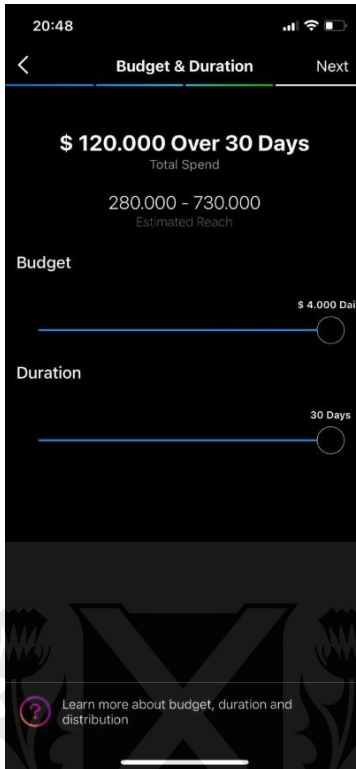
1. Categoría A: Es el vino seco o dulce que, sin adiciones, posee un grado alcohólico no inferior a doce y medio por ciento (12,5 %) en volumen y/o una riqueza alcohólica adquirida y en potencia no menor de quince grados (15° GL).

2. Categoría B: Es el vino seco o dulce cuya graduación alcohólica no sea inferior a quince por ciento en volumen (15%) y provenga, en parte, de la adición de alcohol vínico en cualquier momento de su elaboración;

3. Categoría C: Es el vino obtenido adicionando en cualquier momento de su proceso de elaboración indistinta, conjunta o separadamente cualquiera de los siguientes productos, mosto concentrado, mistela, arropo, caramelo de uva alcohol vínico con una riqueza alcohólica total no inferior a quince grados (15° GL).

c) Vinos espumosos, champaña o champagne el que se expende en botellas con una presión no inferior a cuatro atmósferas (4 atm.), a veinte grados centígrados (20° C) y cuyo anhídrido carbónico provenga exclusivamente de una segunda fermentación alcohólica en envase cerrado. Esta fermentación puede ser obtenida por medio del azúcar natural de la uva o por la adición de sacarosa. Se permitirá la adición de licores a base exclusivamente de vino con cognac o aguardiente vínico.

## Anexo 12



*Alcance de promoción en instagram*

Universidad de  
**San Andrés**