



# Universidad de San Andrés

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios

## ***CLEVER WINES***

Autor: Maria Trinidad Lucero

Legajo: 26117

Mentor: María de los Milagros Montell

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Julio, 2018

# Indice

<b>1. Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción .....</b>	<b>4</b>
2.1 Oportunidad .....	4
2.2 Negocio Propuesto.....	7
<b>3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado.....</b>	<b>9</b>
3.1 Consumo.....	9
3.2 La Premiurización del Vino .....	10
3.3 Estructura y Cadena de Valor .....	11
3.4 Canales.....	12
3.5 Segmento y Tamaño del Mercado .....	14
3.6 Competidores y Sustitutos .....	17
<b>4. Modelo de negocios (CANVAS) .....</b>	<b>22</b>
4.1 Segmento del mercado. ....	22
4.2 Propuesta de valor .....	22
4.3 Canales.....	24
4.4 Relaciones con los clientes.....	25
4.5 Fuentes de ingreso. ....	26
4.6 Recursos claves.....	26
4.7 Actividades claves.....	27
4.8 Sociedades claves .....	28
4.9 Estructura de costos .....	30

<b>5. Plan de Marketing .....</b>	<b>31</b>
5.1 Primer Pilar: Nivel de Servicio .....	31
5.2 Segundo Pilar: Comunicación .....	34
5.3 Tercer Pilar: Pricing .....	38
5.4 Cuarto Pilar: Actividades Promocionales.....	39
 <b>6. Operaciones del negocio .....</b>	<b>41</b>
 <b>7. Costos, Inversión y Finanzas.....</b>	<b>43</b>
7.1 Costos .....	43
7.2 Inversión.....	47
7.3 Indicadores Financieros y Proyecciones de Venta.....	48
 <b>8. Equipo.....</b>	<b>50</b>
8.1 Socios.....	50
8.2 Personal a Contratar .....	51
 <b>9. Aspectos Legales e Impositivos .....</b>	<b>53</b>
 <b>10. Plan de implementación y Riesgos .....</b>	<b>55</b>
 <b>11. Conclusiones.....</b>	<b>59</b>
 <b>12. Bibliografía y Fuentes de Información .....</b>	<b>61</b>
 <b>Anexos .....</b>	<b>65</b>

# 1. Resumen Ejecutivo

CLEVER WINES está determinada por la creación de una plataforma web. El principal propósito es ayudar a la generación Millennial a incursionarse en el mundo del vino. Es una experiencia divertida y simple que combina el aprendizaje con lo lúdico.

El diferencial se encontrará en la explotación de un quiz que determina las preferencias del individuo y en el nivel del servicio que brindara el e-commerce.

*¿Quiénes serán los potenciales clientes?*

CLEVER WINES apuntará a captar a jóvenes de entre 20 y 38 años que sean consumidores ocasionales o muy ocasionales. Muy ocasionales son aquellos a los que la elección del vino les es una barrera de compra ya que se sienten inseguros al elegir un vino y valoran la recomendación. Los ocasionales tienen poco conocimiento del mundo vitivinícola y valoran integrarse al grupo social a través de este ritual.

*¿Cuál es la inversión necesaria y en cuánto tiempo se va a recuperar?*

El monto total a invertir es de 2 millones de pesos que cubrirán los costos de la materia prima, el alquiler del espacio físico, la contratación de personal y los demás gastos. De ser necesario, se destinara el 15% del *equity* para cubrir la inversión. Luego de proyectar el flujo de fondos del proyecto y considerando la inversión, los principales indicadores económico-financieros son los siguientes: Valor Actual Neto= \$ 21.552.821, TIR = 31%. Período de recupero = 4 años.

*¿Quiénes llevaran a cabo este proyecto?*

Existirán en CLEVER WINES 3 socios: CEO, CTO, COO que contarán con participación accionaria y sueldos y 3 empleados operativos: ConciERGE, Sommelier y Community Manager quienes solo contarán con sueldo.

## 2. Introducción

### 2.1 Oportunidad

El vino, al igual que el tango o el fútbol, es uno de los principales exponentes de la cultura argentina. A pesar del crecimiento registrado en otros segmentos de bebidas alcohólicas – como el de los aperitivos, el vino sigue siendo la segunda bebida con mayor penetración en los hogares argentinos con un 32% en el share total de bebidas alcohólicas<sup>1</sup>. Más aún, Argentina es el séptimo país del mundo con mayor consumo de vino: alrededor de 1.030 millones de litros anuales.<sup>2</sup>

En términos cualitativos, el consumidor se ha vuelto más sofisticado: *“Los consumidores se ven cada vez más interesados por tomar un vino que maride con el plato que están comiendo y, desde ese lugar, empiezan a interesarse mucho en las etiquetas, las zonas productoras o en detalles de la elaboración...”* comenta el sommelier Fernando Armesto.<sup>3</sup> Cuando se combinan factores como comida, reuniones con amigos o fines de semana, el vino pareciera ser el denominador común.

Un testimonio que se recoge del Observatorio Vitivinícola Argentino ahonda en este concepto: *“Los nuevos públicos están constantemente en búsqueda de sensaciones, experiencias y conocimientos únicos y novedosos. Gracias a los últimos avances tecnológicos, la información está a tan solo un clic. Es por eso que los consumidores actuales no son leales a una única marca sino que buscan constantemente experimentar: determinan qué les gusta de un vino y buscan en el mercado otros vinos con las mismas cualidades”*.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Manzoni, C. (21 de Mayo de 2017). Los aperitivos, lejos del vino y la cerveza. La Nación.

<sup>2</sup> Los Top 10 principales países consumidores de vino (22 Abril de 2016). Vinetur. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>

<sup>3</sup> Vinos, los argentinos los prefieren tintos (13 de Julio de 2017). Noticias Perfil.

<sup>4</sup> Tendencias en marketing vitivinícola. (31 de Agosto de 2017). Observatorio Vitivinícola Argentino.

En gran parte esto se explica cuando se analiza la estructura del mercado. Se vuelve difícil pensar en un ejemplo de categoría con semejante atomización de marcas. Las categorías de consumo masivo suelen tener pocas marcas dominando el segmento y barreras de entrada altas para nuevos competidores, el vino es la excepción a la regla. A diferencia del segmento de cerveza donde una compañía líder (ABInBeV) cuenta con el 74% del market share<sup>5</sup>, en el segmento del vino no hay ninguna marca que supere el 10% de la participación en las ventas. A nivel empresas, el Grupo Peñaflor es el líder con un 20% de market share de vinos en la Argentina.<sup>6</sup> En el país existen más de 26.000 viñedos<sup>7</sup> y la oferta es vastísima. Esto hace que la cadena de valor desde el productor de uva a las grandes cadenas de retail sea larga y compleja, y la elección del consumidor difícil.

Para aquellos consumidores ocasionales, o de segmento *entry level* la decisión de compra es compleja. El periodista Daniel Fernández Quinti lo explica de esta manera: *“Varietales, genéricos, según la zona geográfica, el grado de alcohol, la acidez, si pasaron por madera o no, frutados, ácidos, de postre, espumantes, según la ocasión, la historia personal de consumo... y podría seguir la lista. Con tanta información, se entiende que la mayoría de la gente no sepa qué vino elegir. Las góndolas de vino son el escenario de la confusión para la mayoría.”*<sup>8</sup>

En su vez, la penetración del e-commerce en detrimento del retail tradicional presenta cifras sorprendentes. Argentina es el país de América Latina con mayor crecimiento de ventas online con una tasa de crecimiento anual ponderado (CAGR<sup>9</sup>) de 28%. En particular, el segmento *food and beverages* - donde está incluido el vino - es el segundo con un share de 7% detrás de *electronics* que lidera con un 13%.<sup>10</sup> (Anexo 1)

---

<sup>5</sup> Sanguinetti, A. (13 de Septiembre de 2015). Isenbeck y Quilmes podrían fusionarse como parte de una operación mundial. El cronista.

<sup>6</sup> Wine Market in Argentina (2015). Business scoot.

<sup>7</sup> Wine Market in Argentina (2015). Business scoot.

<sup>8</sup> Fernandez Quinti, D. (22 de Diciembre de 2015). Pocos saben elegir un vino. Clarín.

<sup>9</sup> Compound Annual Growth Rate

<sup>10</sup> Meola, A. (10 de Marzo de 2016). This Latin American country will be an e-commerce power in the next few years. Business insider.

Un relevamiento realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) que abarcó 800 casos en todo el país, mostró que: *“El 90% de los argentinos conectados a Internet realizó alguna vez una compra online, lo que representan a 17,8 millones de personas. Se trata, en su mayoría, de mujeres representan el 67% del total de compradores y millennials, con el 57% de las compras.”*<sup>11</sup>

En cuanto a los vinos, en el 2016, Juan Diego Wasilevsky, editor Vinos & Bodegas en iProfesional, confirmó que la venta de vinos por Internet creció 200% desde del año 2013. Aquí explica que desde la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, se hizo hincapié en el crecimiento sostenido de usuarios que realizan compras en línea. Las estadísticas muestran que de un 10% aproximado en 2001 se pasó a casi el 50%, con un volumen que supera a los 14 millones de usuarios<sup>12</sup>. Esto se debe al aumento de mobile commerce y a la logística de servicios enfocados en el envío a domicilio y en plazos de entrega menores a una semana.

En resumen, hay dos puntos importantes a considerar. Por un lado, el notorio interés social por el vino, no solo por beberlo sino por el aprendizaje y la experiencia que viven los consumidores. Es un segmento de mercado muy competitivo, atomizado en términos de marcas y esto se refleja en la exhibición en la góndola de los principales canales. La elección de los consumidores es cada vez más difícil y se presume que en muchos casos puede ser una barrera de compra; porque el consumidor muchas veces no sabe qué quiere, le resulta complicado elegir, y no hay guía alguna que lo ayude a decidir en los supermercados (el segundo canal con más peso en el mix)<sup>13</sup> Por otro lado, el aumento de las ventas online que mantiene un ritmo de crecimiento constante. Es por esto que el negocio se centrará pura y exclusivamente en ventas online.

---

<sup>11</sup> Casas, X. (16 de Febrero de 2017). El comercio electrónico ya factura más del doble que los shopping centers. El cronista.

<sup>12</sup> Wasilevsky, J. (4 de Febrero de 2016). Boom online: la venta de vinos por Internet creció 200% en tres años. IProfesional – Vinos&Bodegas.

<sup>13</sup> ¿Cómo conquistar más consumidores? Perfil de los argentinos no bebedores de vino. (27 de Diciembre 2016). Observatorio Vitivinícola Argentino.

## 2.2 Negocio Propuesto

CLEVER WINES es un club & Marketplace online de vinos que combina diversión y conveniencia. Está orientado al segmento *entry level* que quiere probar una amplia variedad de marcas, aprender y vivir una experiencia diferente.

Al ingresar a la plataforma a través del sitio web, el usuario contestará un quiz que define sus preferencias con un algoritmo. El quiz está compuesto por preguntas *multiple choice* sobre preferencias de varios campos adyacentes al vino: chocolates, frutas, café, otras bebidas alcohólicas, etc. (Anexo 2)

Esto permite, en base al algoritmo mencionado, armar el perfil de cada usuario e identificar los tipos de vino que más coinciden con sus gustos. En paralelo, CLEVER WINES tiene un surtido amplio en cantidad de marcas pero muy curado del punto de vista de la calidad, con asesoría de reconocidos enólogos y sommeliers contratados.

El software permite cruzar los resultados del quiz con las opciones del surtido y generar una sugerencia automática de 4 vinos alineados a las preferencias del usuario, de categoría “*Standard*” o “*Premium*”. La sugerencia será acompañada por una breve descripción de las características hechas por el sommelier de CLEVER WINES y también incluirá *reviews* y puntajes de usuarios que ya han probado dichas marcas. En caso de querer modificar alguna o todas las sugerencias, el software sugerirá al usuario tres opciones alternativas para cada uno de los cuatro vinos recomendados.

A continuación se confirma la suscripción, se elige el medio de pago y se completan los datos de envío para poder recibir la caja de CLEVER WINES con los 4 vinos. La suscripción es mensual y el usuario dispondrá de flexibilidad para adaptarla a sus preferencias: puede comprar por única vez, alternar meses o adherirse con renovación mensual automática. El proceso se completa cuando se entrega la caja personalizada a la dirección de envío y el usuario confirma su recepción.



En la caja – especialmente diseñada por CLEVER WINES para tener impacto visual –, estarán los cuatro vinos e información que amplía el *brief* del sitio web.

CLEVER WINES ofrecerá dos suscripciones adicionales: regalos personales y regalos corporativos. Para regalos corporativos el proceso es similar: los empleados reciben el quiz a su dirección de correo electrónico, eligen los vinos y definen si prefieren recibirlo en la empresa o en su casa. La empresa paga un *fee* por empleado y se habilitan los *links* con un límite de tiempo para hacer uso del mismo.

En el caso de los regalos personales la interfaz es un poco diferente. El proceso lo inicia quien va a regalar indicando el correo electrónico de quien va a recibirlo. Se enviará un link a dicho correo electrónico que solamente permitirá al beneficiario acceder al quiz que define las preferencias. Al final del quiz, en lugar de recibir las sugerencias, se cierra el proceso como si fuera una encuesta y se le abre cierta expectativa al destinatario por lo que va a venir. En paralelo se envía un link a quien realiza el regalo para que confirme los vinos, elija medio de pago y complete datos de envío. En este caso quien regala dispondrá de una opción de *pick up* en el centro de distribución. Una vez que el receptor del regalo confirma la recepción, se envía una notificación al remitente para completar el proceso.

A diferencia de las cajas convencionales, en ambas opciones de suscripción especial se podrá personalizar los mensajes que vayan en ella.

La idea fue basada en la ya existente plataforma llamada Bright Cellars (Anexo 3). La empresa cuenta con más de 15.000 miembros y factura 2 millones de dólares (datos para el año 2016)<sup>14</sup>. La misma fue fundada en 2014 por dos jóvenes alumnos de Massachusetts Institute of Technology (MIT) y cuenta con una pequeña oficina en Wisconsin. Apunta a ayudar a aficionados al vino a descubrir diferentes tipos de vinos, y está orientado a públicos jóvenes que no quieren desembolsar grandes montos para hacerse de un vino.

---

<sup>14</sup> Dallke, J. (8 de Noviembre de 2016). Inside Bright Cellars, a MIT-Born wine subscription startup that found a home in Milwaukee. American Inno.

### 3. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

#### 3.1 Consumo

En lo que respecta al consumo del vino, aunque los valores en términos relativos con respecto al mundo son altos, las cifras vienen cayendo en Argentina. En el año 2016 la caída contra el año anterior había superado el 8%, y en 2017 volvió a estar 5% por debajo del año anterior. Esto acumula una tendencia negativa que generó un cambio grande en la cantidad de litros que se consumen per cápita. Mientras en 2011 se tomaban alrededor de 25 litros de vino por persona anualmente, en 2017 esa cifra apenas superó los 20 litros per cápita. Esto está fundamentalmente explicado por las siguientes variables: el contexto macroeconómico y el rendimiento de las últimas cosechas.

Por un lado, las cosechas registradas en 2016 y 2017 fueron históricamente bajas. En 2016 la vendimia fue de 17.5 millones de quintales, cuando el promedio histórico flota entre 25 y 28 millones de quintales. En 2017 las cifras mejoraron pero aún se mostraron lejos del promedio histórico. Esto generó que la uva se valorizara como insumo y que presentara aumentos superiores al 100% trasladando estos aumentos a la cadena de valor.<sup>15</sup>

Por otro lado, Argentina está hace años presa de un contexto inflacionario que reduce el poder adquisitivo promedio (los salarios no han acompañado en términos generales el crecimiento de la inflación) y que ocasiona una gran distorsión en los precios relativos. Impulsado por el aumento del costo de la uva y el propio contexto macroeconómico, los vinos tuvieron aumentos de precios superiores al 70%.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Quiroga, A. (5 de Febrero de 2018). El consumo de vino cayó en 2017. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017\\_0\\_SJHTGEL8z.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017_0_SJHTGEL8z.html)

<sup>16</sup> Friedlander, M. (24 de Enero 2018). En un año, aumentó 14% el costo de producción vitivinícola. InfoCampo.

### 3.2 La “premiurización” del vino

Mientras que en sectores de nivel socioeconómico bajo se comenzó a sustituir al vino por otras bebidas, principalmente por cerveza, en los segmentos de nivel socioeconómico medio y alto la situación es algo diferente. Se ha empezado a hablar de un fenómeno llamado *premiurización* del vino. Se prefiere consumir en menos ocasiones pero un producto de mayor valor y de mejor calidad. El fragmento citado a continuación lo explica de forma clara.

*“... Según Nielsen, la categoría que más crece durante este año es la llamada ‘súper premium’ (vinos de más de 120 pesos) que representa un poco más del 10% del mercado y en la primera mitad de 2016 acumuló un incremento del 21%. “El crecimiento de la alta gama es resultado en gran parte de las políticas que las bodegas han venido aplicando desde hace tiempo para reforzar este segmento”, explican en la bodega Clos de los Siete. “Frente a la pérdida de rentabilidad en las líneas de mayor volumen, las bodegas han venido concentrando esfuerzos para reforzar la alta gama que es más rentable por medio de políticas de promoción más agresivas y lanzamientos de productos (...) Estamos frente a un proceso evolutivo, luego de que las bodegas hayan ampliado tanto la gama entry level, el consumidor va creciendo y aprendiendo sobre vinos, se va especializando. El vino se fue convirtiendo en un placer o lujo.”<sup>17</sup>*

Esto ha hecho que el vino sea cada vez más una bebida *trendy*, de un público culto, que busca variedad y calidad en detrimento de una bebida de entrecasa, de bajo valor y de consumo “silencioso”. Hoy más que en otros tiempos forma parte del status y de la cultura. Aunque el vino ha perdido *share* contra otras bebidas – especialmente contra la cerveza, que le robó el 95% del consumo que perdió –, el

---

<sup>17</sup> Sainz, A. (2 de Noviembre, 2016). Por qué los vinos de alta gama son los únicos a los que no les llegó la crisis. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1952457-efecto-pick-up-por-que-los-vinos-de-alta-gama-son-los-unicos-a-los-que-no-les-llego-la-crisis>

efecto *premiurización* ha hecho que se tome, en términos generales, menos. Pero también ha generado que el consumidor promedio haya migrado hacia vinos de mejor calidad y de marcas más variadas, sustituyendo al vino barato recurrente y de cabecera por marcas que caen en un segmento de precios en que el consumidor no tiene problemas en *pagar para probar*. En otras palabras, la caída del consumo de vino es notoria e innegable, pero los segmentos en donde se siente el impacto son en vinos genéricos, tetra brick, de mesa y de bajo poder adquisitivo.<sup>18</sup>

### 3.3 Estructura y cadena de valor

A nivel general, la industria del vino es de las más atomizadas que existe en términos de marcas. Hay un sinfín de bodegas, cada una con su o sus marcas, algunas con gran distribución física en los diferentes canales, otras con niveles bajos. Una punta de la cadena son los productores de uva y la otra los canales. Como se comentaba en el punto anterior, el escenario no es el mejor. El vino viene perdiendo terreno y las bodegas han tenido que reinventarse al ritmo del mercado: dejar de concentrarse en formatos de volumen y en un consumo que crecía por inercia, para empezar a activar comercialmente las marcas con dinámicas comerciales muy agresivas y focalizarse en las de mayor calidad.

Basta con ver la preponderancia que ha ganado el sector en las grandes tiendas para entender cómo han cambiado los patrones de consumo. El formato de botella está totalmente impuesto y la convivencia de marcas en la exhibición está dada por los segmentos de precio en que estas se encuentran. Es común ver a los consumidores recorriendo las góndolas comparando precios y decidiendo a veces por la estética de una etiqueta.

---

<sup>18</sup> Manzoni, C. (1 de Octubre de 2017). Se toma menos vino pero de más calidad. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2067875-se-toma-menos-vino-pero-de-mas-calidad>

Analizando la oferta existente de productos se pueden identificar 5 segmentos de precio que a efectos prácticos se identificará con un nombre:

- De precio (menos de \$120)
- Estándar (entre 120\$ y 200\$)
- Gama Media (entre \$200 y \$270)
- Premium (entre \$270 y \$350)
- Super Premium (más de \$350)

### 3.4 Canales

Al día de hoy, los canales de comercialización de vino son los siguientes:

- Autoservicios
- Almacenes
- Supermercados
- Vinotecas o tiendas especializadas
- E-commerce

Cerca del 46% de los vinos se venden a través de los autoservicios, que es el canal más importante del mix. Los hipermercados tienen un 20% del share, los almacenes un 15%, y el resto se divide entre los canales de menor relevancia. A costa de mantener precios muy competitivos, con márgenes sobre el costo de compra menos agresivos que los de las grandes tiendas e hipermercados, los autoservicios han logrado un gran crecimiento en volumen en los últimos años. También ofreciendo un portafolio atractivo pero reducido, con marcas que los consumidores reconocen, eligen y repiten.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Chau al hiper, los super chinos son el principal canal de venta de vinos. (12 de Junio de 2017). IProfesional. Recuperado de: <http://www.iprofesional.com/notas/251162-Chau-al-hiper-los-super-chinos-son-el-principal-canal-de-venta-de-vinos>

En la otra punta de la cadena se encuentran las tiendas especializadas o *wineries*, que captan menos del 2%. Su oferta es muy amplia, sus precios los más elevados del mercado y la experiencia de compra es boutique.

El e-commerce todavía representa un bajo porcentaje en el mix de canales de vinos pero como ha mencionado en el análisis de la oportunidad, tiene un potencial de crecimiento inigualable. Solo hace falta ver la evolución de compañías como Mercadolibre, hoy la segunda empresa argentina de mayor valuación (con más de 13.000 millones de dólares, detrás del grupo Tenaris). Si se mira al mundo, la tendencia todavía es más evidente. Casos como el de Amazon en USA y Europa o Alibaba en Asia son muestra elocuente. En el caso de Amazon, la evolución frente a los formatos de *retail* tradicionales es llamativa:

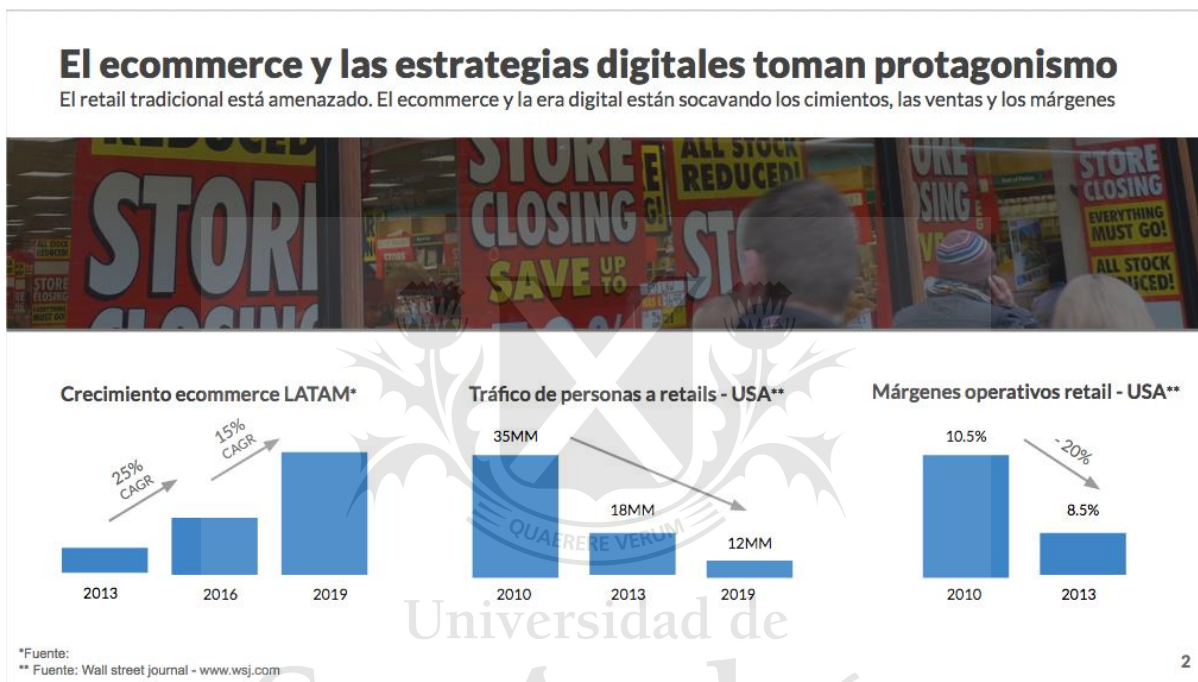


3 20

No solo a nivel valuación, sino alterando completamente los valores de tráfico. Lo que antes se compraba transitando el supermercado, hoy se compra a través de

<sup>20</sup> Supply Chain graphic of the week: The Incredible Retail Transformation. (26 de Abril de 2017). Supply Chain Digest. Recuperado de: <http://www.scdigest.com/ontarget/17-04-26-1.php?cid=12321>

una computadora o del teléfono celular. La inversión que hacían las empresas para que la experiencia de compra en la tienda sea buena, hoy se trasladó a otros indicadores del nivel de servicio: el tiempo de entrega, la claridad sobre el precio y la conveniencia de la compra (devolución, seguimiento, atención al cliente, entre otros factores).



21

### 3.5 Segmento y Tamaño del Mercado

En un principio, para mantener los costos y las operaciones controladas se tomará en cuenta la población de Buenos Aires. Específicamente se considerarán CABA y GBA que, según datos del INDEC, totalizan una población de 13 millones de

<sup>21</sup> Silveira, L. (14 de Agosto de 2017). Woow! – e-commerce Day [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/einstituto/presentacin-leonardo-silveira-woow-e-commerce-day-montevideo-2017>

personas<sup>22</sup>. Asumiendo que el porcentaje de Millennials en Argentina se puede extrapolar a la población de CABA + GBA, se obtiene que los Millennials conforman un grupo poblacional de 4,6 millones de habitantes en la zona geográfica mencionada.

Según la composición de la pirámide social Argentina publicada en 2011, el 7% de habitantes pertenecen a la categoría ABC1, que son los de mayor nivel socioeconómico. Un 17% pertenece a la categoría C2, que es la segunda. Las personas en el segmento ABC1 y C2, por características cualitativas y también por capacidad de pago, serán aquellos segmentos que más proclive a ser captados por CLEVER WINES se encontrarán. Este grupo se reduce a 1,12 millones de personas.

Hasta aquí lo que corresponde a población, pero también es importante referirse a los hábitos de consumo de alcohol y en particular a los de consumo de vino. Por un lado, según estadísticas del Observatorio Vitivinícola de Argentina el 55% de la población consume vino. Por otro, esta misma organización los segmenta en cuatro grupos específicos según su comportamiento respecto al consumo:

1. Expertos (10%). Aquellas personas que tienen el conocimiento necesario para elegir vinos y recomendar. Estos apuntan a la diferenciación, la sofisticación y la calidad
2. Pragmáticos (25%). Saben lo suficiente como para elegir un vino, el vino representa en sus vidas un articulador de reuniones sociales. Es una persona "indiferente a las nuevas tendencias" que elige el vino según lo que conoce.
3. Muy ocasionales (26%). La elección del vino es una barrera de compra, se sienten inseguros al elegir un vino y valoran la recomendación
4. Ocasionales (39%). Tienen poco conocimiento del mundo del vino, valoran integrarse al grupo a través de este ritual.

---

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). *Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010*. [Fichero de datos]. Recuperado de: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/censo2010/censo2010resultados.html>



Dentro de estas categorías, los usuarios que CLEVER WINES buscará captar son los Muy Ocasionales y Ocasionales. Sus características están muy alineadas con la propuesta de valor de este proyecto: son curiosos, consumen vino, pertenecen a un segmento poblacional que dispone del poder de pago para acceder a la experiencia, entre otras cosas.

Este mercado conforma un público potencial de 401.554 personas (Anexo 4), de las cuales CLEVER WINES captará 5.004 en su primer año de operaciones (menos de un 2%), con una tasa mensual promedio de crecimiento de volumen de 10% (vale aclarar que el primer mes la venta es de tan solo de 227 cajas y por eso se estima posible tal tasa de crecimiento). Por ende, el primer año se cerrará con una venta total de 5.004 cajas, un número ambicioso pero que a la vez capta un market share muy bajo. Y este, en términos de dinero, suma \$3.622.064.

Debajo el detalle del mercado y las proyecciones del primer año.

Año 1													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total Y1
		10%	11%	11%	12%	11%	11%	10%	10%	10%	10%	10%	
Caja Estándar	162	178	198	220	246	273	303	333	367	403	444	488	3.614
		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
Caja Premium	65	72	79	87	95	105	115	127	139	153	169	185	1.390
Total	227	250	276	306	341	378	418	460	506	557	612	673	5.004

	1	2	3	4	5	6	7	8
Caja Estándar	\$ 97.089,94	\$ 106.798,93	\$ 118.546,82	\$ 131.586,97	\$ 156.220	\$ 173.404	\$ 192.479	\$ 211.727
Caja Premium	\$ 64.914	\$ 71.406	\$ 78.546	\$ 86.401	\$ 95.041	\$ 104.545	\$ 114.999	\$ 126.499

9	10	11	12	Total Y1
\$ 246.082	\$ 241.688	\$ 265.857	\$ 292.442	\$ 2.233.921
\$ 139.149	\$ 153.064	\$ 168.371	\$ 185.208	\$ 1.388.143

A futuro, la empresa expandirá sus entregas y contará con *delivery* a todas las provincias. En este caso, se tendrán en cuenta los mismos criterios y se analizará

el consumo de dichas provincias para lograr penetrar más en aquellas en las que el vino ha penetrado menos.

### **3.6 Competidores y Sustitutos**

Más allá de la variedad de formas en las que el vino llega a los consumidores argentinos, hay ciertas propuestas de valor que tienen algunos puntos de contacto con CLEVER WINES. En este punto el análisis se centrará en ellos. El denominador común en todos los casos es el valor brindado a la experiencia y no tanto el producto en sí. Esto no quiere decir que las propuestas sean similares, pero sí que se deberá buscar claros factores de diferenciación para poder penetrar el mercado en la manera planteada en el plan de negocios y lograr los resultados esperados.

#### **1) Bonvivi**

Es una empresa con 5 años recién cumplidos de operaciones. Su modelo de ingresos además de la venta de vinos suma una suscripción que los usuarios deben pagar en forma mensual (no estableciendo un mínimo de permanencia para ellos). La oferta de vinos es vasta, tiene una Selección Exclusiva compuesta por 6 vinos de tres etiquetas y una Selección de Alta Gama compuesta por cuatro vinos también de diversas bodegas. Cuenta con un equipo integrado de Sommeliers que realizan catas a ciegas y garantizan calidad en la selección de los vinos ofrecidos, un aspecto que se repite en la propuesta de valor de CLEVER WINES. Las marcas internacionales ya son parte de su portfolio, y el driver general de decisión para el armado del surtido es la calidad de los vinos por encima de la variedad. Por el hecho de estar suscriptos los socios pueden acceder de forma gratuita o bonificada a eventos mensuales. Es uno de los competidores más directos, tiene más de 20.000 socios que claramente tienen otro perfil al buscado por CLEVER WINES. Es más exclusivo en cuanto a precios (la suscripción más económica supera los \$2.000) y

apunta a un segmento de consumo más exigente en cuanto a calidad y que consume con mayor frecuencia.

## 2) Único: Club de Vinos

Es un proyecto muy similar a Bonvivor. Está sostenido por la misma idea: generar una base de suscriptores fieles, que sepan que acceden a un contenido curado, novedoso y de excelente calidad. Tiene el aval de estar dirigida por un *winemaker* y Gerente General de una bodega que, a su vez, es quien diseña el *portfolio*. Es un precio más accesible que Bonvivor, alrededor de un 50% menos. El *portfolio* es más reducido y entre las marcas y bodegas que lo componen no hay grandes novedades. Algunos enólogos jóvenes y de moda, como es el caso de Ricitelli, pero no tan amplio ni desconocido. No hay números de mercado en cuanto a los suscriptores con los que cuenta.

## 3) Bonvino

Esta empresa tiene muchos puntos de contacto con las anteriores y su diferenciación pasa por la amplitud del espectro de vinos ofrecidos. En su *menú* se pueden encontrar vinos muy *entry level* hasta vinos de \$2.000. Al igual que en el caso del modelo planteado por CLEVER WINES no hay suscripciones. Es un *e-commerce* común y corriente con una oferta amplia de vinos, entre las que incluye opciones menos conocidas que los competidores anteriores. En su propuesta está implícita una suerte de evaluación de mercado para las bodegas, ya que los usuarios califican los vinos luego de la compra. Se vuelve relevante en la medida de que su base de usuarios crezca, que es lo que la empresa está persiguiendo en este momento.

#### 4) In Wine

Sigue la tendencia de todas las empresas que se han analizado en este capítulo. Su propuesta es un poco más *revolucionaria* que el resto en cuanto al tipo de comunicación que utiliza con los usuarios. Los planes tienen nombres que llaman la atención como *Seré Enólogo* o *Seré Sommelier* y a diferencia de otros casos distribuyen por *packs* de más de 6 botellas. El portfolio está homologado por los servicios del enólogo Pablo Martorell y el sommelier Martín Krawczyk Pardo. Tienen servicio de delivery gratuito a CABA y GBA y llegan a todo el país mediante envíos con cargo.

#### 5) Tiendas especializadas

El retail tradicional pierde por todos los frentes contra el *e-commerce* y los números lo demuestran para casi todas las industrias. Sin embargo, hay algunas propuestas como *Winery* (retail puro) o Grand Cru (experiencia) que entran en esta categoría atrayendo a un segmento específico. Sin dudas es lo más Premium a lo que los consumidores de vino puedan acceder. En el caso de *Winery* es una tienda comercial con una experiencia de compra muy buena. Se accede a una variedad amplia a precios más caros que los que se pagan en otros canales. Las tiendas están increíblemente bien ambientadas, hay asesoramiento en la compra, entre otras cosas. En el caso de los modelos como el de Grand Cru se pone por encima de lo demás la exclusividad y la experiencia. Son prácticamente restaurantes en los que hay eventos recurrentes, catas con sommeliers reconocidos y demás detalles. El corte del segmento es la voluntad de pago ya que son experiencias muy caras. En ambos casos no hay integración de *e-commerce* al modelo de negocios. En particular, *Winery*, que es quien mejor representa el concepto de Vinoteca en Argentina, atraviesa una situación financiera delicada que tiene a la empresa definiendo su futuro en el momento en que se escribe este plan.

## 6) Clubes de vino *in house*

Existen a su vez, clubes de vinos pequeños, que solo operan a través de Facebook. No son *per se* competidores porque el grupo solo consiste en proveer y recibir recomendaciones. Pueden comprar el vino recomendado en el supermercado, en un almacén o en un sitio de *e-commerce*. ¿En qué consisten, entonces? Son páginas en donde se ofrecen packs promocionales de vino y se realizan reuniones entre los miembros para catar vinos así también como excursiones en conjunto a Bodegas y eventos de cata. Aquí los costos son afrontados por cada miembro en particular pero actúan como *Club de vino* en cuanto a que todos comparten la pasión y el interés por aprender más sobre la cultura vitivinícola. Uno de estos grupos es Grand Club. La página cuenta con varios miembros y muchas interacciones. La particularidad de este grupo es que cada vez que se reúnen catan vinos de diferentes partes del mundo, cumpliendo temáticas como “Italia”, “Estados Unidos”, etc.

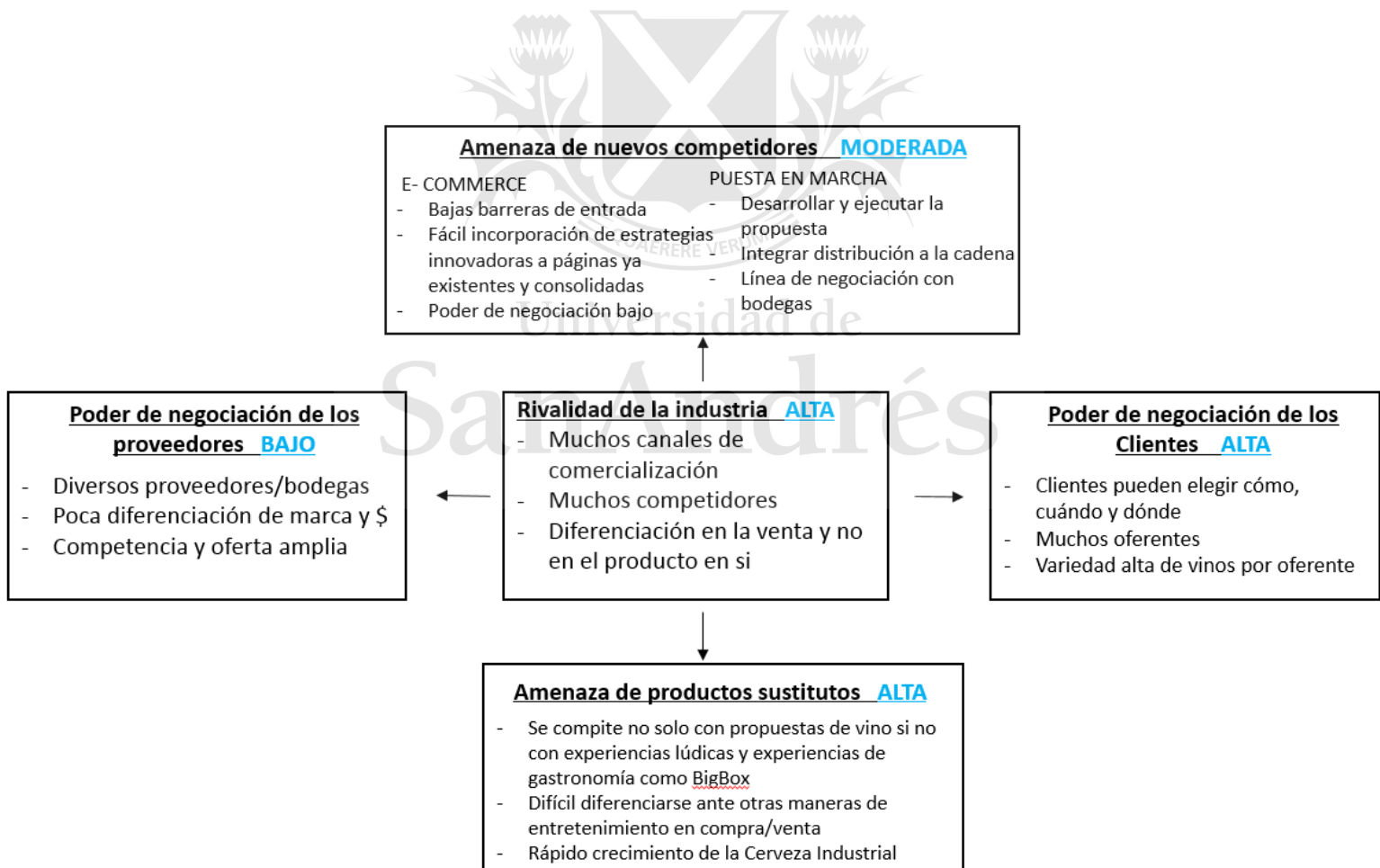
Hay más empresas de similares características que confirman la tendencia del mercado y las oportunidades, pero el objetivo del análisis fue elegir representantes de los diferentes atributos que explican cómo logran diferenciarse este tipo de modelos de negocios:

- Calidad en la selección vs. variedad de portfolio
- Suscripción mensual vs. *pay-as-you-go*
- Exclusivo vs. masivo
- Experiencia vs. compra
- Distribución a todo el país vs. distribución sectorizada
- Homologación de Sommeliers y Enólogos
- Organizaciones de eventos
- Conveniencia

El posicionamiento de CLEVER WINES agrega algunos componentes que se desarrollarán debidamente a lo largo del plan de negocios, pero que buscan diferenciar la propuesta de la compañía. No tan exclusivo, muy conveniente, orientado a la experiencia, con un nivel de servicio sobresaliente, con componentes lúdicos, *canchero*, con precios aptos para nuevos consumidores y orientado al aprendizaje divertido.

### *Fuerzas de Porter*

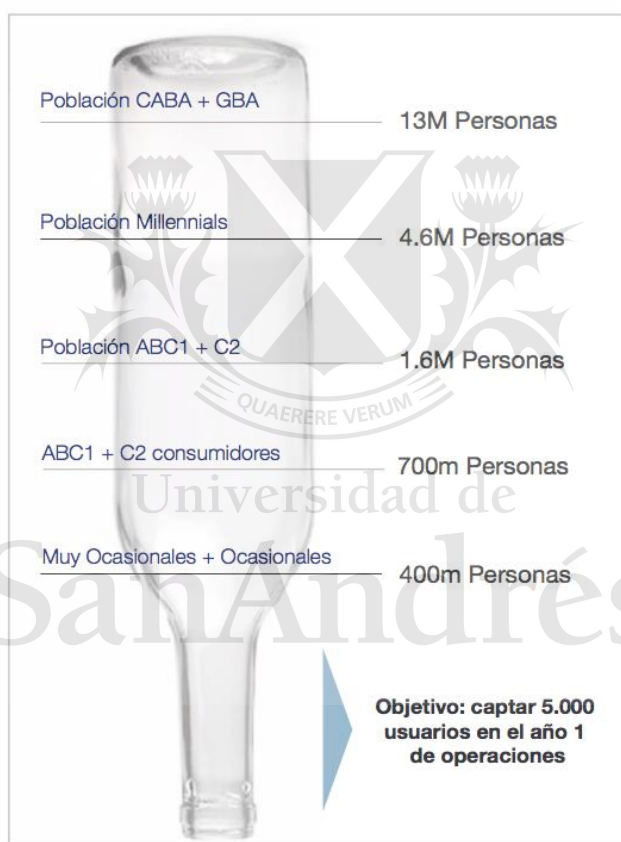
Lo expuesto se podría reflejar también con el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este modelo estratégico muestra el grado de competencia dentro del sector:



## 4. Modelo de Negocio CANVAS

### 4.1 Segmento del mercado

Como se menciona en el capítulo anterior, el mercado a captar consta de un total de 401.554 personas.



### 4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor de CLEVER WINES es una experiencia que consiste en ayudar al usuario a descubrir los vinos que más le gustan y llevarlos a la puerta de su casa. En este club & marketplace el consumidor vivirá una experiencia diferente.

CLEVER WINES combina lo lúdico con el aprendizaje. Es una manera distinta, entretenida y sencilla de conocer más sobre vinos sin acudir a las clásicas y ya abundantes en oferta, catas de vino. Y a su vez, de poder identificarse con estos.

El uso de CLEVER WINES implica ahorrar los costos de búsqueda y la duda que se genera al encontrarse frente a una góndola llena de distintos tipos y marcas de vinos.

Otra de las características distintivas de CLEVER WINES será la variedad y calidad de vinos ofrecidos. Si bien dado que en el quiz se le preguntará al cliente si prefiere una selección de vinos de reconocidas bodegas Argentinas, estará también la posibilidad de explorar vinos que tienen muy baja distribución en el mercado. Se contará con vinos de medianas bodegas y vinos de emprendedores vitivinícolas que los fundadores y el sommelier catarán previamente para asegurarse que se ajusten a nuestra propuesta de valor.

Más aún, una característica que la hace completamente diferente de sus posibles competidores, es el hecho de ofrecer un cambio de producto. Es decir, si el cliente no se encuentra satisfecho con uno de los vinos obtenidos, tiene la oportunidad de explicar sus motivos y recibir una botella gratis en su próxima compra. Así, el mercado se asegura de seguir contando de su apoyo, ya que deberá pedir nuevos vinos, y el cliente se sentirá escuchado al recibir una botella de regalo.

En última instancia, CLEVER WINES tendrá obsesión por brindar el mejor nivel de servicio posible. Se creará la figura de *Concierge*, que serán los encargados de realizar el seguimiento a cada compra y asegurarse que el cliente esté conforme desde el momento en que decidió suscribirse hasta que termina la última botella.



## 4.3 Canales

### *Canal de venta*

CLEVER WINES es una plataforma de e-commerce convencional. Se siguen los pasos normales de una compra online, que en este caso se presenta en forma de suscripción. En el caso de las compras corporativas el pago también será online a través de la plataforma pero con un pricing e interfaz distinta.

### *Canales de distribución*

Los materiales para las cajas y los vinos se almacenarán en un depósito tercerizado que cumpla con los requerimientos necesarios para no afectar la calidad del proceso y ser un centro de distribución. En ese mismo depósito estará el “taller” de armado de las cajas con personal propio de CLEVER WINES. En primera instancia, los envíos serán tercerizados a través de empresas que puedan estar alineadas a la propuesta de valor de CLEVER WINES.

### *Canales de comunicación*

La estrategia de comunicación tendrá 3 pilares fundamentales que están pensados para combinarse entre sí y lograr un buen valor de costo de adquisición por cliente (CAC): Programa de Influencers, Online Advertising y Mailing.

Los canales de comunicación tradicional (gráfica, vía pública, TV y radio) no serán considerados en una primera instancia. Los esfuerzos se pondrán en canales menos masivos, más dirigidos al target y con mayor tracción en las ventas. Una vez que el negocio logre una escala considerable, se considerará la inclusión de estos canales en la estrategia de comunicación.

## 4.4 Relaciones con los clientes

La relación que se busca establecer con los clientes es la de proveer una experiencia divertida y conveniente, tanto en valor como en experiencia de compra. Será clave que los *Concierges* acompañen a los clientes a lo largo de toda la cadena de valor para evitar contratiempos e imperfecciones. Inconvenientes comunes pueden ser: desvíos en los tiempos de entrega, problema con el estado de las cajas, problemas con el contenido de las cajas, problemas de software – ya sea con el quiz o con el método de pago, o voluntad de cambio de las marcas elegidas. En la medida en que estos problemas sean rápidamente abordados y fácilmente solucionados, la experiencia será buena. Los clientes valorarán el nivel de servicio.

En la misma línea de importancia está el servicio brindado por CLEVER WINES una vez que se termina el primer circuito de compra. El rol de los *Concierges* permitirá tener constante *feedback* de los consumidores para que cuando la experiencia se repita sea buena. Este nivel de seguimiento con los clientes será clave para extender el valor del tiempo de vida de los clientes (CLV) y optimizar el CAC.

Más allá de lo que refiere a nivel de servicio, se implementarán algunas acciones estratégicas para generar mayor *engagement* con los consumidores como por ejemplo el Programa de Puntos. Todos los clientes tendrán la opción de escribir *reviews*, puntuar los vinos recibidos y recibir puntos. Cuando el consumidor llegue a 12 puntos obtendrá descuentos especiales. Todos estos comentarios podrán ser vistos por otros consumidores antes de aceptar la selección de vinos y concluir la compra.

## 4.5 Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos serán dos modelos de suscripción:

- Usuarios: las personas definirán sus preferencias a través del quiz y luego pagarán una suscripción para recibir la caja en su casa. Sea para consumo propio o regalo.
- Empresas: las empresas podrán acceder mediante un *fee* por empleado beneficiado. Se espera que sea un evento por compañía sin repeticiones en el año, por ejemplo Navidad, Día del Padre o Día de la Madre.

En ambos casos se paga electrónicamente a través de la plataforma con tarjetas de crédito o vía Mercado pago.

## 4.6 Recursos claves

Es un modelo de negocios muy demandante de ciertos recursos que serán claves para su correcta ejecución.

En principio todas las posiciones compartirán el objetivo de sacar adelante la empresa cubriendo actividades que en una estructura establecida no serían responsabilidades de su puesto. Sin embargo, sí se apuntará a tener los perfiles con el *expertise* correcto.

Un CEO con capacidades de liderazgo y gestión siendo capaz de involucrarse en todos los procesos. Un COO con experiencia en procesos y capaz de responsabilizarse por las operaciones y un CTO que pueda supervisar toda la integración de tecnología y su correcto funcionamiento.

Además, se incorporará un *Comunity Manager* para administrar las redes sociales, un *Concierge* para estar al servicio del cliente poniendo foco en la satisfacción del

mismo y Sommeliers/Enólogos para poder catar los vinos que van a estar en el mercado y escribir la información acorde a cada uno de estos.

## **4.7 Actividades claves**

Muy relacionado a los recursos claves, se identifican 4 actividades que serán las prioritarias en un principio:

### *Selección de vinos*

Tanto el vínculo o contratación que se generen con sommeliers y enólogos como la relación que se genere con bodegas será vital para generar una buena selección de vinos que permita que los usuarios realmente expandan su conocimiento y accedan a una diversidad de marcas mayor (sin resignar calidad).

### *Compra, almacenamiento y distribución*

No solo por el impacto en los clientes (de tener una buena experiencia) sino por las implicancias financieras que tendrá en el negocio: el manejo de la cadena de valor será otra de las prioridades de este modelo. Optimizar el proceso de compra diversificando proveedores, mantener ordenado el armado y almacenamiento tanto de cajas como de bienes y encontrar buenos socios estratégicos en términos de distribución será extremadamente importante.

### *Obsesión por el nivel de servicio*

Especialmente con proyectos nuevos con modelos de negocio desconocido, estar cerca de los usuarios es fundamental. Evitar malos entendidos o solucionar problemas que surjan en una primera experiencia puede ser el factor que determine conservar a un cliente en el tiempo o perderlo luego de la primera vez que entró en

contacto con CLEVER WINES. La capacitación a los *Consierges* será determinante para que el nivel de servicio sea excelente y las cajas salgan preparadas con la mayor calidad posible.

## 4.8 Sociedades claves

Se identifican dos tipos de sociedades comerciales que pueden robustecer la propuesta de valor de CLEVER WINES:

### *Bodegas medianas y pequeñas*

Cuando se trate de bodegas que tengan baja distribución en el mercado o que estén en una etapa incipiente, tener la oportunidad de vincularse con una plataforma que democratiza la elección de marcas y promueve la diversidad, puede ser importante para ellas. Esto debe ser manejado de manera que no interfiera con los resultados del algoritmo y que esté acorde con el filtro de calidad realizado por los sommeliers. Por ejemplo, que a determinados consumidores, se les envíe como *Botella Bonus* una botella de la bodega para que la puedan probar y comprar en un futuro. El hecho de que haya un review y puntaje de cada vino puede ser un factor importante.

El acceso a este tipo de bodegas se logrará mayormente a través de los distribuidores. Sin embargo, en palabras de Alfredo Merlo, enólogo y fundador de la bodega boutique Maal Wines, hay una interesante camada de bodegas medianas y pequeñas, que tienen características en común muy interesantes para la empresa:

- Un *fit* excelente con un canal de comercialización como el que propone CLEVER WINES
- No han alcanzado su potencial en el mercado interno porque producen mayormente Malbec y dedican sus recursos a las exportaciones

- Cuentan con tienda online y distribución gratuita en Buenos Aires
- Los márgenes que le proponen los distribuidores los dejan fuera de la cancha
- Son manejadas por enólogos jóvenes, apasionados del mundo del vino y con ideas *atrevidas* (etiquetas no convencionales, leyendas curiosas, logos particulares)



¿Cómo se llega entonces a éstas? Hay un gran componente de boca a boca entre los dueños, que generalmente se conocen y que se recomiendan entre ellos. Se aprovechará en ese caso el *net working* que se tiene en la industria y se accederá a contactos como:

- Maal Wines – Alfredo Merlo
- Bodega Margot, Wineoclock – Romina Carparelli
- Bodega Casarena – Paula González
- Riccitelli – Matías Riccitelli
- Argento – Silvia Corti

Mirando esta lista, se puede generar una compra de más de 50 marcas distintas que probablemente los consumidores no conozcan debido a la poca distribución que estas tienen, y que pueda dar la sensación de novedad que CLEVER WINES promete.

## 4.9 Estructura de costos

Los principales costos estarán conformados por los vinos, las cajas que serán apropiadamente armadas y diseñadas para captar visualmente al cliente desde el primer momento y los costos de medio de pago.

Los costos operativos estarán conformados por los gastos administrativos y payroll, costos de publicidad y promoción.



## 5. Plan de Marketing

La propuesta de valor de CLEVER WINES es particular y diferente a lo que hoy por hoy existe en el mercado. Ni los canales tradicionales ni los sitios de e-commerce pueden combinar lo ofrecido por este proyecto y es algo que debe ser muy bien comunicado a los potenciales consumidores. Hay cuestiones intrínsecas de la propuesta de valor como la experiencia de compra, pero hay otras tantas que se deben comunicar por los canales y con los mensajes correctos, para que el negocio pueda escalar rápidamente e imponerse en el público objetivo.

El plan de comercialización estará sostenido por 3 pilares estratégicos: el nivel de servicio, la comunicación y las alianzas comerciales.

### 5.1 Primer pilar: Nivel de servicio

La propuesta de valor de CLEVER WINES tendrá obsesión por brindar un excelente nivel de servicio. Es probable que surja la interrogante: ¿Qué propuesta de servicio no tiene foco en el nivel de atención al cliente? Pero en este caso, por tratarse de una propuesta nueva, que no tiene semejantes en el mercado, el énfasis es aún más importante. Hoy los clientes no pueden comprar vino jugando, aprendiendo, y recibiendo una especie de regalo - más que un producto - en la puerta de su casa. La experiencia de compra ofrecida será el argumento comercial más sólido que tendrá CLEVER WINES y lo deberá explotar al máximo.

*Una compra que empieza con un juego...*

Apuntando a un público de adultos jóvenes, CLEVER WINES intentará transmitir mensajes que son comunes denominadores de su target: curiosidad, conocimiento, mundo, alegría, inmediatez y diversión a lo largo de toda su experiencia. En



principio, esto será logrado gracias al quiz de preferencias. Este estará compuesto por preguntas sugerentes y que capten la atención del usuario: “Si estás viajando por el mundo y te sientas en un restaurante desconocido, ¿Cuál es tu predisposición a la hora de elegir una opción del menú?”, con opciones de respuesta como: “Voy a lo conocido, no quiero sorpresas”; “Que me sorprendan, prefiero enterarme cuando llegue a la mesa”. Todo presentado de forma atractiva y llevando al usuario a un lugar de dispersión, en donde los problemas no son problemas y las decisiones definen el perfil. Las preguntas estarán formuladas con un *slang* alineado al público al que estará apuntada la propuesta.

### *Un portfolio amplio y curado*

Pocos segmentos de consumo masivo tienen la particularidad que presenta el vino. Una atomización y un nivel de oferta que excede completamente el conocimiento de la media de los consumidores y en donde a priori hay caros y baratos más que buenos y malos. “El otro día probé un vino increíble... no me acuerdo como se llamaba”. “¿Cómo era el nombre del vino que llevamos al asado la semana pasada que estaba bueno?” Son preguntas recurrentes de consumidores de este segmento. La notoriedad de las marcas es baja, al punto que muchas veces los consumidores toman nota para recordar las marcas. Hay casos en los que a pesar de haber tomado la precaución de anotar, el producto no se consigue en un supermercado, o no está en la tienda en la que el consumidor generalmente hace sus compras.

Estas son cosas que usualmente no suceden en otros segmentos. No pasa con los chocolates, ni con las cervezas, tampoco con las golosinas. Pasa con el vino, pero no quiere decir por eso que todos los productos sean necesariamente buenos. CLEVER WINES aprovechará esta especie de entendida ignorancia para ofrecer opciones de vinos entre algo y poco conocidos, pero en todos los casos entre buenos y excelentes. ¿Cómo? Tal cual se explicará en el capítulo de operaciones, se contará con la opinión calificada de sommeliers y enólogos que sugerirán marcas buenas - con su respectivo análisis - ubicadas en los segmentos de precios que se

ofrecerán en las cajas. Una vez se tenga determinado el surtido, se pondrá la lista en manos de diferentes distribuidores que sean capaces de abastecer al menos un 75% de dicho surtido.

*¿Es un producto o un regalo?*

Visualmente, el cliente no recibirá una simple caja de cartón sino un verdadero regalo. La caja estará envuelta, estarán envueltas las botellas y el diseño será llamativo. Por fuera, la caja, que será de muy buena calidad, contará con el logo de la marca y un *sticker* con el *nickname* elegido por el usuario - logrando un “efecto starbucks”. Adentro se encontrarán los 4 vinos envueltos en papel celofán (con el color adecuado al tono del vino, sea rosado, blanco o tinto) y estratégicamente ubicados y separados para no afectar la presentación. A su vez, se obtendrá un folleto informativo con información de cada uno de los vinos redactado con el mismo *slang* de las preguntas.

*La figura del Concierge*

El Concierge será el encargado de realizar el seguimiento de las compras y asegurarse que el cliente esté conforme desde el momento en que decidió suscribirse hasta que termina la última botella. A través de emails, llamadas telefónicas y e-mailing, el cliente sentirá la tranquilidad de que el proceso fue cuidado. Que en caso de sufrir cualquier tipo de inconveniente o de que alguno de los productos no colmó sus expectativas habrá una persona dedicada a entender qué pasó, si hubo alguna falla, y más importante, a proveer los medios para solucionarlo.

*Customer service y return policy*

El target al que apunta esta propuesta busca disfrutar de la experiencia de comprar. Aunque para muchos consumidores comprar *online* tiene un riesgo asociado, y que

muchas veces se traduce en desconfianza o abandono del proceso a mitad de camino, es necesario potenciar el aspecto emocional de la compra para mejorar la tasa de conversión. Para ello se debe aumentar la sensación de seguridad del consumidor en el proceso, en el sentido de que se le haga ver que mantiene el control de lo que compran y de que son capaces de conseguir lo que buscan, afirma la página web de venta online de vinos “Más que Vinos”.

Es por esta razón que aparte del rol que cumplirá el Concierge, el cliente tendrá la opción de poder devolver y/o cambiar el producto si este no cumplió con sus expectativas. En esto consiste la “return policy” con la que contará CLEVER WINES. En caso de que un vino no haya gustado o, a criterio del cliente, no cumpla con los estándares pretendidos, podrá comunicarse con el servicio al cliente para evaluar su situación. En caso de que el *assessment* indique que no hubo satisfacción con el servicio debido a algo que estaba bajo control de la empresa - o terceros que le brindan servicio - y esto afectó la experiencia, el usuario será debidamente recompensado. Si bien esto es un costo, también es una medida publicitaria. Es un mensaje muy fuerte de confianza en la experiencia, en los proveedores asociados y en la selección de los vinos que se piensa tendrá un efecto publicitario impactante.

## **5.2 Segundo pilar: Comunicación**

La comunicación será otro de los pilares fundamentales de la estrategia comercial que permitirá la expansión del modelo de negocios. Si bien la propuesta se desarrollará de forma exhaustiva, es justo mencionar que la incorporación de nuevos canales y vehículos de comunicación será gradual e incremental desde todo punto de vista. En principio se priorizará la incorporación de canales menos costosos, más “de guerrilla” y a medida que los resultados justifiquen una mayor inversión, se expandirá la estrategia a otros vehículos y medios. Se apuntará también a que el *word of mouth* sea una de las principales herramientas en un principio, no solo por la novedad de la propuesta, sino por el bajo costo que esta implica.

El público objetivo al que está dirigido esta propuesta, es un público conectado a las redes sociales, que está en permanente contacto con lo que pasa a través del teléfono celular. Se utilizarán medios de bajo costo, de alcance concentrado (buscará conectar con usuarios específicos) y que generen rotación en las ventas. El tipo de contenido que se genere será fundamental para tener tracción en los diferentes canales y de esa forma trasladarla a las ventas.

### *Campaña de expectativa*

Dentro de la estrategia de lanzamiento de CLEVER WINES se generará una campaña de expectativas. Esta se llevará a cabo utilizando todas las redes y tendrá por cometido lograr suscripciones gratuitas para mantenerse informado. Para incentivar la suscripción de usuarios se generarán beneficios como descuentos en futuras compras, sorteos de productos y de más. La consigna será “Descubrí una nueva manera de conectarte con el vino”. A cada usuario que ingresa se lo derivará a la página web de CLEVER WINES para que pueda suscribirse y quedar en la base de datos.

### *El uso del e-mailing y las news letters*

Una vez que los usuarios queden suscriptos en la base, se buscará captarlos con pocos mensajes, claros e incentivando la vivencia de la experiencia. Los emails contarán con contenido atractivo e interesante, serán cortos, escritos con un estilo alineado al público captado y con actividades lúdicas semejantes al quiz de perfilamiento o la revelación de datos curiosos sobre el mundo del vino que puedan llamar la atención de los diferentes perfiles de usuarios. Si bien el objetivo será mayormente publicitario y de fidelización de clientes recurrentes, también habrá opciones de invitar amigos a suscribirse.

## *Programa de Influencers a través de Instagram*

En todas las redes sociales se trabajará con perfiles que tengan relación con el target de CLEVER WINES para así promover la compra del producto, pero la red de preferencia para estas actividades será Instagram. Youtubers, Millennials famosos que practican *Stand Up* e *IT Girls* son algunos ejemplos de los perfiles que se buscará captar. Como toda promoción, tiene su costo. La forma de retribución a estos influencers podrá ser con canjes de producto o contratos de publicidad temporales. Será importante la identificación de los *influencers* correctos para no incurrir en costos altos y que la marca crezca en la misma medida que crece el perfil de los elegidos. No se tratará de posts aislados en los que el *influencer* nombra la marca sino de un contenido animado que haga énfasis en la experiencia, en los “problemas” que tienen aquellos usuarios que quieren explorar el mundo del vino y no saben por dónde empezar. También se buscará contar cómo la propuesta promueve el aprendizaje y diversión de manera de captar la atención de nuevos usuarios.

## *Facebook, la red estrella*

Según un informe realizado por la compañía de e-commerce Shopify, 86% de las órdenes de *food and beverage* originarias de redes sociales, provienen de Facebook. Esto la pone en el podio de redes a la hora de tráfico y ventas que genera.<sup>23</sup>

Por esta razón, Facebook será la principal plataforma de comunicación para CLEVER WINES. No se buscará ser solo una página comercial, como sucede hoy día con una vasta cantidad de las empresas que se valen de los bajos costos de la comunicación online para tener presencia en las redes, sino transmitir un mensaje

---

<sup>23</sup> Mark Macdonald, *Which Social Media Platforms Drive the Most Sales?* Recuperado de: <https://www.shopify.com/blog/12731545-which-social-media-platforms-drive-the-most-sales-infographic>

alineado a la propuesta de valor. Esto es un contenido cuidado, de nivel elevado, alineado a las tendencias y reflejando sencillez pero calidad. Los mensajes y el contenido harán énfasis en el aprendizaje, la diversión que tendrá el usuario en la plataforma web, el tipo de experiencias, la conveniencia de comprar y la incertidumbre de no saber qué vinos se probarán cada semana. Como se detallará en la descripción del equipo, se incorporará un encargado de manejar las redes sociales, editar el contenido y lograr posteos de impacto que atraigan potenciales usuarios.

Se hará uso a su vez de los anuncios pagos que Facebook ofrece. Con ellos se lograra captar la atención de los potenciales usuarios, pudiendo segmentarlos por diferentes características: edad, ubicación geográfica, actividades, gustos, entre otras.

#### *Google Adwords*

Para lanzar la plataforma, se dispondrá de la ayuda de una herramienta que presta Google llamada *Google AdWords*. Esta es un servicio que se utiliza para hacer publicidad. Como menciona la plataforma de marketing Kolau, *“AdWords es la plataforma de pago por clic de Google cuyos anuncios de texto aparecen tanto arriba como abajo de los resultados. Genera aproximadamente el 20% de todos los clics en una búsqueda cualquiera y es un canal de adquisición de clientes usado por millones de empresas, tanto grandes como pequeñas, ofreciendo todo tipo de servicios y/o productos.”*<sup>24</sup>

Pero, ¿Cómo funciona? En principio, el usuario comienza buscando en google aquello que necesite. En el caso de la empresa se invertirá en palabra como “vinos”, “recomendaciones de vinos”, “marcas de vinos”, “online vinos”, “juego de vinos”, entre otros. Luego, Google busca concordancia a través de palabras claves y ofrece

---

<sup>24</sup> <https://www.kolau.es/adwords/como-funciona-google-adwords>

como resultados el negocio propuesto por CLEVER WINES, entre otros. Cuanto más esté dispuesto a pagar el anunciante, mayor visibilidad tendrá su anuncio. Para finalizar, el usuario podrá hacer *click* en el anuncio y allí visitará la página de CLEVER WINES.

### *Buzz Marketing*

Hay un concepto llamado *Buzz Marketing*, también conocido como *Word of Mouth*, que no es otra cosa que el *boca a boca*. Es algo que muchas veces está fuera del alcance de las marcas, pero cuando éstas pueden entender qué lleva a los usuarios a no solo probar la experiencia sino a difundir el mensaje, se puede explotar muy bien. Al final del día, es la publicidad más genuina - y compleja - que una empresa puede generar. A lo largo de la experiencia habrá diversas oportunidades para los usuarios de compartir lo que piensan, “*rankear*” la experiencia en todas sus etapas y valorar los diferentes atributos. Con la moderación de este contenido se generarán publicaciones en las diferentes redes en donde se compartirán los mensajes que mejor representen lo que se experimenta siendo usuario de CLEVER WINES. Es una propuesta de valor con componentes novedosos, que invitan a la charla, a la publicación en redes sociales, a comentarios con fotos en grupos de Whatsapp, y por eso el nivel de servicio es tan importante. Si la experiencia es buena, los comentarios irán en esa línea. Si bien es algo común a la gran mayoría de los modelos de negocios basados en servicios, en una era de tanta interconexión y publicación de este tipo de actividades, el proveer buenas experiencias es una manera de hacer publicidad.

## **5.3 Tercer Pilar: Pricing**

### *Una propuesta conveniente*

La idea principal de CLEVER WINES es posicionarse como una plataforma accesible. A diferencia de reconocidos clubes de vinos que cobran, aparte de una

suscripción, precios altos por caja, como por ejemplo la selección Luján de Cuyo de “Bonvivor” que tiene un precio de \$932 por dos botellas (Precio a Mayo 2018), las cajas del negocio propuesto rondarán los \$599 y \$999 por 4 vinos. Otro ejemplo de la competencia es el club de vino “In Wine” quienes cobran entre \$1.099 y \$1.599 por una caja de 4 vinos. (Precios a Mayo 2018).

Los precios establecidos para CLEVER WINES fueron fruto de un análisis de mercado, tomando en cuenta diversos vinos de calidad estándar y de calidad Premium y realizando un promedio.

Es importante también contar con beneficios o descuentos mencionados a continuación para así lograr atraer al consumidor y ganar su fidelización.

## **5.4 Cuarto Pilar: Actividades promocionales**

### *Fechas importantes*

Para fechas conmemorativas como por ejemplo el día del padre, el día de la madre, Navidad, etc. se ajustará el contenido de la plataforma para hacer referencia a dicho evento y se ofrecerán descuentos atractivos. En los días del padre o de la madre se incluirán productos adicionales - siempre asociados al vino - para incentivar la compra. Será un producto muy bueno para regalar y el impulso que le dará a este modo de compra las actividades promocionales en fechas importantes será determinante.

### *Programa de referrals y rewards*

¿Qué incentivo tienen los clientes para recomendar CLEVER WINES? No se trata solo de recomendar la experiencia sino de obtener beneficios por hacerlo. Cuando un cliente recomiende la plataforma y tiene una suscripción con una antigüedad de



al menos 3 meses, se le otorgará un cupón de 20% de descuento cuando 3 de sus recomendaciones se conviertan efectivamente en venta.

A su vez, cada vino será evaluado por los usuarios, a través de comentarios y puntajes del 1 al 10. Estos evaluarán la calidad, el aroma y el sabor entre otros tópicos. Con ello se buscará que los clientes antes de comprar los vinos puedan leer no solo la información provista por CLEVER WINES acerca de los mismos sino la opinión de clientes que ya consumieron esas marcas. Luego de informarse (una vez realizado el quiz y leyendo la información previa al pago), podrán cambiar alguno o todos los vinos si no están conformes con la recomendación. Esto no tendrá costo adicional, solamente será una forma más de permitir que el usuario tenga flexibilidad para personalizar la experiencia. A su vez, reducirá las posibilidades de descontento en los usuarios recurrentes que prefieren menos sorpresa y más certeza en sus compras. A quienes completen 20 comentarios, se les otorgará un 20% para la próxima compra.

Es importante remarcar que estas promociones no serán pre anunciadas sino que serán una sorpresa para los usuarios. Estos se enterarán cuando lleguen a la cantidad de comentarios mínimos y habiendo cumplido con los meses mínimos de antigüedad.

*Mes de suscripción gratis con contratos de largo plazo*

Al crear una cuenta en CLEVER WINES se ofrecerá la posibilidad de ser cliente de la plataforma por 12 meses, convirtiéndose en Usuario VIP. El beneficio será tener el primer mes gratis. En estos casos se firmará un acuerdo en que el cliente debe aceptar permanecer suscrito al servicio por al menos un año (esto implica comprar al menos una caja estándar por mes) y así poder justificar el beneficio otorgado.

## 6. Operaciones del negocio

En primer lugar, se deben seleccionar los proveedores de la materia prima, siendo estos, distribuidores de vino. Con la ayuda de sommeliers especializados, se buscará a aquellos proveedores con una alta variedad de vinos tanto de alta gama como de bodegas boutique. Se establecerá una relación a largo plazo a través de la cual se consolidará la confianza y la certeza de compra a cambio de un descuento por volumen. Si bien de ser necesario, se contará con algún otro proveedor de vinos siendo este directamente la pequeña bodega, lo que se logrará teniendo proveedores diversificados será eficientizar las entregas a la empresa y reducir los costos.

Todo pedido se dirigirá a la oficina central de CLEVER WINES. Para ello se alquilará un espacio físico el cual se utilizará de depósito, teniendo este la temperatura adecuada para los vinos y una oficina para poder trabajar. A medida que transcurran los años, dicho espacio cambiará de sede teniendo en cuenta el crecimiento en volumen de vinos a tener en stock. Allí también se realizará el armado de cajas. Es decir, un mismo centro ubicado en CABA a donde llegará la mercadería, se armarán los pedidos y desde donde se distribuirán las mismas.

Para el completo armado de cajas se establecerá relación con una papelería que provea a CLEVER WINES de las cajas, el papel para el envoltorio, folletos personalizados para cada vino y *stickers* con el logo de la empresa. Este stock se almacenará en el depósito hasta ser utilizado. Las cajas se armarán manualmente al finalizar cada semana, habiendo recolectado diversos pedidos para así al finalizar el mes realizar los envíos. En el transcurso entre el armado de cajas y el envío, se almacenarán las cajas ya terminadas en el depósito. A largo plazo, se contratará personal extra para el armado de las cajas.

El envío se terciarizará, evaluando así opciones reconocidas y de buen prestigio como la empresa OCA y Droper para lograr transportar las cajas a diversas provincias de Argentina, asumiendo el cliente el costo de dicho transporte.

Sin importar cuanto tiempo haya transcurrido desde el comienzo de CLEVER WINES, se llevará a cabo un control de inventarios para así poder registrar la cantidad de vinos, segmentarlos y establecer el costo de la mercadería vendida. Debido a que todas las entregas se realizarán a fin de mes, es indispensable que este sistema sea eficaz para así tener registrado cada ingreso y egreso de vinos evitando confusiones y/o pérdidas.

Gracias a que el vino no es un producto de corta vida, se podrá contar con un stock abundante y a lo largo de los meses, viendo ya los resultados del quiz y las estadísticas de preferencias de los clientes, se pedirá más o menos de dichos productos.

Para asegurar la satisfacción del cliente a lo largo de toda esta cadena, se contratará a un *Consergie* para estar bajo las órdenes y al servicio del cliente en todo momento. Debido a que el cliente se posiciona en el centro de la estrategia, el *Consergie* será el encargado de asegurarse que el pedido llegue en tiempo y forma y de atender cualquier queja/consulta. El objetivo es conseguir la fidelidad del usuario mejorando su experiencia de compra y de post-compra.

Todos estos procesos mencionados (compras de vinos, almacenamiento, armado de las cajas, selección de proveedores de *delivery*, tiempos de entrega y control del equipo de *Concierges*) estarán a cargo de un socio administrativo con participación en *equity*.

## 7. Costos, Inversión y Finanzas

### 7.1 Costos

Dentro de la estructura de costos de CLEVER WINES, encontraremos la siguiente división:

*Costos Directos: CMV, Costos de Medio de Pago y Otros*

Son los costos directos y variables asociados a la venta del producto terminado. Estará compuesto por todos aquellos componentes que varían con la producción de una unidad adicional. A saber: caja, botellas de vino, etiquetas, cartonería, papelería y distribución. Además se computará entre los costos directos, los costos asociados al medio de pago.

Los costos asociados a papelería y cartonería fueron estimados en base a un análisis de costos provistos por tres papeleras mayoristas: Papelera N&N ubicada en Martínez, Papelera Pacolón ubicada en Boedo y Papelera Caba ubicada en Villa Crespo. El costo del *delivery*, se tomó en base a la cotización de las empresas OCA y Motonorte Mensajería Logística<sup>25</sup>. Debajo un detalle por ítem.

---

<sup>25</sup> <http://papelernyn.com.ar/embalajes/embalajes-para-mudanzas-y-envios/>  
<https://pacolon.com.ar/categorias/papel-y-carton/page/2/?v=7516fd43adaa>  
<http://www.papeleracaba.com.ar/>

<b>Costos Directos</b>
------------------------

<b>Costo de la Mercaderia Vendida (CMV)</b>
---

	CMV Estándar		CMV Premium	
Caja	\$	3,0	\$	3,0
Folleto	\$	1,5	\$	1,5
Etiqueta/sticker	\$	1,5	\$	1,5
Carton corrugado	\$	1,8	\$	1,8
Folleto	\$	1,8	\$	2,0
Papel envoltura	\$	1,5	\$	1,5
Delivery	\$	35,0	\$	35,0
Botellas x 4	\$	249,0	\$	474,8
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>295,1</b>	<b>\$</b>	<b>521,1</b>

<b>Costos de medio de pago y otros</b>
--

Costo Mercadopago	3%
Otros Costos Directos	2%

El componente más relevante del CMV son las botellas de vino. Se llevó adelante una exhaustiva investigación de mercado para llegar a un costo estimado de botellas representativas de lo que va a incluir cada una de las respectivas cajas. Se tomaron diferentes distribuidores y listas de precios, que abajo se detallan, y se asumió también en base a la información recabada, que el descuento por volumen realizado sobre factura es del 15%.

### Gama Media/Baja

Bodega	Marca	Costo Unitario	Fuente
Atilio Avena	Bravio Malbec	\$ 70,00	Gobar
Las Perdices	Los Cardos Malbec	\$ 85,00	Gobar
Manos Negras	Marcus Malbec	\$ 74,00	Gobar
Norton	Novecento Cabernet	\$ 61,00	Rustico Vinos
Norton	Novecento Chardonay	\$ 68,00	Rustico Vinos
Uxmal	Uxmal Sauvignon Blanc	\$ 88,00	Rustico Vinos
Atilio Avena	Bluesh Rosado	\$ 84,00	Rustico Vinos
Navarro Correas	Los Arboles Dulce	\$ 64,00	Peñaflor
Las Moras	Sauvignon Blanc	\$ 73,00	Peñaflor
Las Moras	Alma Mora Syrah	\$ 73,00	Peñaflor
Las Moras	Dada 5	\$ 70,00	Peñaflor
El Esteco	Elementos Malbec	\$ 80,00	Peñaflor
Trapiche	Alaris Malbec	\$ 62,00	Peñaflor
		\$ 73,23	

<b>Descuento por volumen</b>	<b>15%</b>
<b>Costo Final</b>	<b>\$ 62,25</b>

### Media/Alta Gama

Bodega	Marca	Costo Unitario	Fuente
Trapiche	Fond de Cave Malbec	\$ 127,00	Peñaflor
El Esteco	Don David Torrontes	\$ 134,00	Peñaflor
Las Moras	Alma Mora Select Blend	\$ 118,00	Peñaflor
Las Moras	Love Cabernet	\$ 134,00	Peñaflor
Navarro Correas	Colección Privada	\$ 134,00	Peñaflor
Atilio Avena	Anko Malbec	\$ 137,00	Rustico Vinos
Clos de los 7	Domaine Bouquete	\$ 117,00	Rustico Vinos
Las Perdices	Intimo Malbec	\$ 137,00	Rustico Vinos
Norton	Paso de Piedra Reserva	\$ 167,00	Gobar
Navarro Correas	Ruca Malen	\$ 175,00	Gobar
Uxmal	Rum Premium Malbec	\$ 156,00	Gobar
		\$ 139,64	

<b>Descuento por volumen</b>	<b>15%</b>
<b>Costo Final</b>	<b>\$ 118,69</b>

## Costos Fijos y Operativos

Los principales costos que entrarán en esta categoría están compuestos principalmente por el alquiler del espacio físico, la contratación de personal, gastos de administración y finanzas y los gastos en marketing y publicidad.

El alquiler del espacio físico en donde se trabajará, se utilizará de depósito y se armarán las ahí las cajas. La ubicación será en CABA con buen acceso a GBA Norte que será la primera zona que se intentará captar. Se hizo una investigación para ver el valor del alquiler de predios similares y se llegó a valores de alrededor de \$40.000 mensuales.<sup>26</sup>

La empresa tendrá en nómina 3 socios y 3 empleados operativos. Los socios ocuparán posiciones de Nivel C (CEO, COO, CTO) y tendrán paquetes remunerativos compuestos por participación accionaria y sueldos. Lógicamente esto permitirá bajar los costos de sueldo, al menos en primera instancia. Además de los socios se contratará al *Concierge* y se asignará dos sueldos extra que cubrirán por períodos los servicios de por ejemplo el Sommelier o el Enólogo que ayudarán en el armado del surtido de vinos o del *Community Manager* que manejará las redes.

En principio las actividades ligadas a marketing y publicidad tendrán muy bajo costo de ejecución y serán de guerrilla. En cualquier caso, se prevé que para poder expandir el modelo de negocios en la medida que se espera, se destinará un 10% de las ventas generadas en el primer año a costos de marketing y publicidad. Ese porcentaje irá bajando en proporción sobre ventas a lo largo del tiempo pero se mantendrá en un número absoluto alto ya que será importante para escalar el servicio.

---

<sup>26</sup> <https://www.zonaprop.com.ar/departamento-alquiler-nunez.html>  
<https://www.olx.com.ar/nf/search/palermo>

### *Depreciaciones, intereses e impuestos*

A efectos de simplificar el análisis, la empresa no amortizará ni depreciará activos. Tampoco tomará deuda en el corto plazo para apalancar las necesidades de fondos y el capital de trabajo necesario. Eso implica que el cálculo de la carga impositiva se aplicará sobre el EBITDA en las proyecciones.

La empresa pagará impuestos por concepto de Impuesto a las Ganancias, que es un 35%, e Ingresos Brutos, que representa un 3%, tomando como parámetro el aporte promedio de empresas de e-commerce por este concepto.

Se incluye en la proyección de los costos el concepto de quebranto impositivo. Esto implica que cuando la empresa presenta resultados antes de impuestos negativos, el porcentaje que correspondería a impuestos no solo funciona como un crédito fiscal futuro para la empresa sino que es acumulativo.

## **6.2 Inversión**

Para poner en marcha el negocio, es necesario contar con la página web y el software que realice el algoritmo para el quiz. Para poder definir los costos, se contactó a Ignacio Urpi, Ingeniero de Sistemas y actualmente CTO de Click On en Argentina. Ignacio, siendo previamente informado acerca de cómo funcionará CLEVER WINES (Anexo 5), estimó la cantidad de horas a trabajar y los honorarios correspondientes.

La cotización supone 120 horas de trabajo y un costo de 35 dólares la hora. Teniendo en cuenta un tipo de cambio de \$26, el costo total del Software para poner operativa una versión preliminar del sitio es de \$109.200. Para el diseño de la página web se consultó a un diseñador gráfico independiente para estimar la cantidad de horas y se mantuvo el honorario que se le asignó al diseñador Web.



Costos Software		
Fee Developer por hora	\$	910
Horas		120
Total	\$	109.200

Costos Diseñador Gráfico		
Fee Diseñador por hora	\$	910
Horas		30
Total	\$	27.300

Más allá de estas actividades que se desarrollarán en el momento 0, la empresa necesitará una inversión inicial para poder cubrir las necesidades operativas de fondos y el capital de trabajo del primer año (la compra adelantada de materiales, la contratación de servicios, etc.). Esto será el grueso de la inversión, que se buscará financiar mediante la apertura de una ronda de inversión *seed*. El objetivo de la ronda será atraer a amigos, familiares e inversores con perfil *Angel* (individuo que provee capital a un *start up* a cambio de participación accionaria) a un proyecto de economía real, con posibilidades de expansión y crecimiento a futuro.

### 6.3 Indicadores Financieros y Proyecciones de Ventas

En el Capítulo 2 se hizo referencia a las estimaciones de la demanda inicial. Tomando como base esas proyecciones y los costos arriba detallados, se armó el *cashflow* de la empresa y se obtuvieron algunos indicadores financieros. (Anexo 6)

A continuación el detalle:

- La inversión inicial del año 0, que es de \$2,107,583 cubrirá los gastos ya comentados y las necesidades operativas de fondos. Es una inversión inferior a 100.000 USD que como se dijo anteriormente, se buscará cubrir con amigos, familiares o Inversores de etapas tempranas en *start ups*. Se estará dispuesto a ceder hasta el 15% del *equity* de la empresa para atraer a la primera inversión.

- Se inyectará capital de trabajo a la empresa durante los años 1 y 2 para cubrir cualquier eventual desfasaje de fondos en las operaciones con el mismo mecanismo que se dispone para la ronda de inversión inicial.
- El crecimiento en volumen supera el 100% en los dos primeros años apuntando a la rápida expansión geográfica dentro de CABA y GBA. El crecimiento en la facturación es superior ya que tiene el impacto de los incrementos de precio de acuerdo a la inflación proyectada para los siguientes años.
- Para el cálculo se utilizó una tasa de descuento estándar de 12% obteniendo un Valor Actual Neto de \$ 21,552,821 y una Tasa Interna de Retorno de 71%. Indicadores de que si las proyecciones se cumplen y las estimaciones de venta y demanda son acertadas, el proyecto es tan viable (VAN superior a 0) como rentable.
- Por tratarse de un período relativamente corto de proyección se le aplicó perpetuidad al modelo para poder ver el potencial futuro.
- Se ve también el impacto del quebranto impositivo que se comentaba más arriba, al tener dos años de resultado negativo la empresa genera un crédito fiscal que mejora su resultado neto en los años 3 y 4, cerrando con un 14% sobre ventas en el último año proyectado.
- La empresa tendrá resultados positivos en el año 3, y se proyecta un período de recupero de la inversión de 4 años. Todos los momentos clave están identificados con trama verde en el cuadro de arriba.

## 8. Equipo

### 8.1 Socios

#### *Socio fundador*

Maria Trinidad Lucero, Lic. De Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y fundadora de CLEVER WINES es una emprendedora apasionada por el vino y por ende desempeñará su labor con entusiasmo y dedicación. Con excelentes aptitudes para liderar y dialogar en forma abierta con los empleados, Trinidad tomará el rol de Founder & CEO de CLEVER WINES.

Su responsabilidad será impulsar el proyecto determinando los objetivos y el camino para lograrlos. Es quien se encontrará al mando de la planificación e implementación de acciones estratégicas del modelo de negocios. Basándose en esto, será el nexo entre el exterior y el interior de la empresa, logrando captar mejoras y oportunidades para la satisfacción de los clientes.

En CLEVER WINES se encarga también del personal. Captar y seleccionar talentos y conformar un equipo sólido de trabajo (incluidos sus socios) estará dentro de sus objetivos. A su vez, será quien controle y monitoree a los miembros del equipo para asegurarse que el funcionamiento de las operaciones esté alineado a los planes trazados.

#### *Software*

En primer lugar, se buscará a una persona que cumpla con el rol de CTO. Este tendrá participación en *equity* y será parte de la génesis de CLEVER WINES en todo lo que respecta a capa de presentación y capa de acceso de datos (*back-end*

y *front-end*). Su participación en el mercado será fundamental para generar el algoritmo detrás del quiz, una buena plataforma con e-commerce integrada y navegación intuitiva para los usuarios. Así también las modificaciones, actualizaciones y mejoras que este requiera. La generación de información será uno de los grandes activos de este modelo de negocios por lo cual se incorporaría al experto como socio contando con remuneración (Especificada en el capítulo de costos) y participación.

### *Operaciones*

En segundo lugar, el control de la cadena de valor será otro punto determinante; esto es desde el momento en que se procesa un pedido hasta que la persona lo recibe adecuadamente en su casa. En este sentido, contar con otro socio experimentado que maneje los procesos (compras de vinos, almacenamiento, armado de las cajas, selección de proveedores de *delivery*, tiempos de entrega y control del equipo de *Concierges*) será fundamental. Este será el rol del COO y tendrá en su equipo al Concierge + Sommelier y Enólogos.

## **8.2 Personal a Contratar**

### *Concierges*

Este será determinante para que la propuesta de valor se ejecute correctamente. Deberá ser una persona orientada al cliente y al servicio, con capacidad de gestión y decisión. El objetivo es lograr la satisfacción del cliente, tanto en la entrega como es la atención y recepción de mails. Se encargarán asimismo de confirmar que las cajas hayan llegado en buen estado manteniendo contacto con los usuarios.

### *Sommeliers/Enólogos*

Más allá del conocimiento de los fundadores sobre el vino, tener la homologación de sommeliers que construyan la selección y las descripciones será otro punto clave. En este sentido la búsqueda estará orientada a enólogos y sommeliers jóvenes que acompañen la estrategia de mercado que propondrá CLEVER WINES: disruptiva e innovadora.

### *Community Manager*

Será aquella persona encargada de las redes sociales. Es indispensable su presencia ya que, dentro del Plan de Marketing, se estima que las publicaciones, recomendaciones y el *Programa de Influencers* sean factores disparadores de ventas. Es el canal de venta primordial y por ello requiere de una persona especializada.



## 9. Aspectos Legales e impositivos

A la hora de tener en cuenta los aspectos legales para la puesta en marcha de CLEVER WINES, es importante considerar: la creación de la empresa SRL, la registración de la página web y los impuestos a abonar.

### *Página Web*

En cuanto a los aspectos legales de la página web, hay que tener en cuenta:

1. Pedir un contrato o una autorización a Bright Cellars
2. Instituto Nacional de la Propiedad Industrial: Registrar el dominio y la marca comercial
3. AFIP: Inscribirse para poder vender los vinos y facturar legalmente
4. Ley de Protección de Datos Personales N25.326: Para poder realizar campañas publicitarias o el uso de mailing dirigido a clientes, todos los datos personales deben ser registrados en las bases de datos de LPDP

### *SRL*

“Hoy, armar una SRL en la Capital Federal puede llevar, siempre y cuando todos los documentos estén en orden, unos 15 días, y cinco en caso de que trámite tenga carácter de urgente. A partir de la segunda semana de julio, la IGJ reducirá los tiempos a 24 horas y, además, hará la operación menos costosa. No sólo se reducirá el número de trámites, también la IGJ entregará los libros de la nueva sociedad rubricados -con lo cual habrá un ahorro la compra de los libros y en honorarios de escribano-, y dará el CUIT para comenzar a operar. Abrir una nueva SRL tendrá en la IGJ un costo total de 4300 pesos.”

Gracias a este avance, los pasos a seguir para la creación de la Sociedad de Responsabilidad Limitada son:

1. Ingresar al sitio web de la Inspección General de Justicia y dirigirse al apartado de Gestión Documental Electrónica.
2. Acceder al sistema de Trámite a Distancia (TAD), para lo cual previamente hay que solicitar una clave fiscal nivel 2. Una vez allí, se patentará el nombre de la sociedad, (\$260).
3. Con el nombre de la sociedad tanto como el de los titulares, se solicitará un turno en la sede de la Inspección General de Justicia. Ese día se obtiene el instrumento constitutivo, el inventario, el balance, el libro diario, y el libro de reunión de gerente y socios más el número de CUIT.

Ahora bien, ¿por qué se elige una SRL? Hay dos factores que se tomaron en cuenta. En primer lugar, requiere menos formalidades, menos exigencias legales que una SA como por ejemplo baja carga impositiva y el ahorro de cargos a escribanía. En la SRL, basta solo con firmas certificadas de escribanos públicos. En segundo lugar, no exige capital mínimo, por ende se puede partir de una inversión inicial menor que otras sociedades. Tanto en términos de costos como en trámites a realizar, resulta más adecuada la construcción de una SRL para este emprendimiento.

### *Impuestos*

Al tratarse de la venta de vinos, operación gravada y teniendo un ingreso elevado, es necesario computar el Impuesto a las Ganancias previamente mencionado. Este conforma un 35%. Más aun, el Ingreso Bruto computa por su parte un 3%. En necesario cumplir estos requisitos ya que jurisdiccionalmente son obligatorios.

## 10. Plan de Implementación y Riesgos

### Plan de Implementación

A continuación se presenta el tiempo estimado de todos los procesos para que CLEVER WINES pueda iniciar sus operaciones en el mercado:

Actividad	2018		2019					
	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Apertura de SRL								
Ejecución de ronda de financiación								
Búsqueda y cierre de alquiler de espacio								
Búsqueda de perfiles y cierre de equipo								
Búsqueda de proveedores y cierre de contratos								
Cierre de diseño de página web								
Cierre de versión beta del sistema								
Inicio de campaña de expectativa y actividad en redes								
Compra de insumos y armado de producto para prueba de MVP								
Análisis y medición de resultados								
Compra de insumos de operación y armado de producto								
Lanzamiento de CLEVER WINES								

Se comenzará creando la sociedad, cuya ejecución no llevará más de un mes. Luego, se armará una presentación específica (*deck* del plan de negocios) para inversores buscando que los mismos inviertan en el proyecto. Al mismo tiempo se buscará un espacio físico para alquilar que hará tanto de oficina como de depósito. Allí se llevarán a cabo las operaciones principales, como por ejemplo el armado de las cajas.

Es importante dedicar el tiempo necesario para buscar los mejores perfiles especializados y capacitados para poder lograr una implementación exitosa del plan de negocios de CLEVER WINES. Es por esto que se le dedicarán 3 meses entre que se realizan las entrevistas, se confirman las sociedades y se contratan a los empleados *full time*. Es un tiempo largo, pero dado que habrá procesos avanzando en paralelo y que buscar a las personas correctas es tan importante para quienes plantearon este proyecto, se entiende que el período está correctamente planificado.



Otra de las búsquedas sumamente importantes es la de los proveedores de materia prima. El tiempo estimado para la misma es de tres meses. Se analizarán diversas opciones y se tomarán en cuenta factores como por ejemplo: distancia, calidad, portfolio, tamaño de las operaciones, nivel de entrega y nivel de servicio.

Se estima que para la prueba piloto y el diseño de la página web se necesitan 2 meses desde que se finaliza la búsqueda del Ingeniero de Software y se comienza la ejecución. Al final de este proceso, se comenzará a hacer una campaña de expectativa en las redes sociales utilizando frases como por ejemplo: “¿Alguna vez pensaste en jugar y aprender al mismo tiempo que tomas vino?”, “Se viene una experiencia única” para causar una primera sensación de interés en los futuros usuarios. Luego, se analizarán y se medirán los resultados para poder extraer conclusiones, buscar mejoras en el mensaje y plasmarlo en la comunicación. A principios del séptimo mes se comprarán todos los insumos, tanto los vinos como los materiales necesarios para las cajas para poder operar los dos primeros meses.

Finalizadas todas las actividades, a comienzos del octavo mes, se hará el lanzamiento oficial de CLEVER WINES.

### Riesgos

Como todo proyecto que inicia operaciones CLEVER WINES estará expuesto a riesgos de distinta índole. A continuación se detallarán los principales, analizando brevemente cada uno de ellos y proponiendo un plan de mitigación para cada uno.

Riesgo	Análisis del Riesgo	Acciones de Mitigación
Sobreestimación del Mercado y/o la Demanda	Esto afectaría directamente a las ventas. A modo de ejemplo del impacto que esto	Para eso se dispuso desde el primer año una inversión del 10% de las ventas en

	<p>puede tener, si el crecimiento para los años 2 y 3 es un 50% menor al que se proyecta, los flujos de fondos de la empresa ya no tendrían un resultado de VAN positivo.</p>	<p>Marketing. Sabiendo que se apuntará al desarrollo de medios online, es un presupuesto relativamente grande para una <i>start up</i>.</p>
<p>Nuevos competidores o expansión de los actuales a un modelo de negocios similar</p>	<p>Tanto el vino, como el foco en la experiencia y la diversión de los usuarios es una tendencia en crecimiento. Hay jugadores que tienen modelos de negocio desarrollados y que pueden establecer una propuesta de negocios similar.</p>	<p>La obsesión por el nivel de servicio en todos los frentes. Desde la creación de la página web con Ing. de Software con <i>fees</i> de 35 USD por hora, a diseñadores gráficos que generen un contenido de alta calidad, a la contratación de Sommeliers y Enólogos que hagan un portfolio difícil de igualar y la creación de la figura del Concierge para que explícitamente alguien en nombre de la empresa vele por la mantención de los estándares en la experiencia provista.</p>
<p>Aumento de costos sin poder mantener los márgenes de contribución del producto. Esto es: no poder trasladar costos al consumidor.</p>	<p>Las proyecciones parten de un 50% de margen de contribución, que no es lo suficientemente sano - aunque en la línea de propuestas de e-commerce -. Ante eventuales subas del CMV se podría comprometer la rentabilidad de la empresa o aumentar enormemente el período de repago a los inversores.</p>	<p>El componente por excelencia del costo variable de CLEVER WINES son las botellas de vino. Se atribuye más del 85 y 90% en cajas estándar y Premium, respectivamente. Las medidas serán diversificar proveedores para poder tener un volumen considerable con cada uno de manera de mantener los descuentos, pero sin otorgar la llave del negocio a ninguno.</p>
<p>Stock de vinos y mantenimiento de los mismos en buenas condiciones</p>	<p>Siendo el principal componente de los costos variables, el almacenamiento en cantidad y calidad de los vinos será un frente que la</p>	<p>Se alquilará un espacio con las condiciones necesarias para almacenar los vinos. Se manejará una política de stock debidamente controlada por</p>

	<p>empresa deberá cuidar. Pérdidas ocasionadas por sobre stock o por vinos en mal estado que hay que eliminar del stock, pueden generar un impacto tremendamente negativo en el margen de contribución de la empresa.</p>	<p>un operador logístico para mantener los indicadores en niveles adecuados y se concentrarán las oficinas + el depósito en un solo lugar. De esta manera los dueños y principales empleados tendrán absoluto control del proceso de armado de cajas.</p>
<p>Tercerización de servicios (ej: <i>delivery</i>) que afecten el nivel de servicio y evaluación del usuario sobre propuesta de valor de la empresa</p>	<p>Al no tener control absoluto sobre el <i>delivery</i>, se depende de la efectividad y eficiencia de la compañía a cargo para que la entrega sea realizada según los planes.</p>	<p>Las medidas serán diversificar proveedores logísticos, trabajar con marcas reconocidas como OCA o Motonorte (a pesar del sobre costo que estas tienen, se prefiere resignar algo de margen y asegurar la experiencia) y trabajar en el nivel de servicio con los usuarios a través de la figura del Concierge, que ofrecerá asistencia durante todo el proceso y que la intensificará ante situaciones inesperadas con los servicios tercerizados.</p>
<p>Recesión o problemas macroeconómicos que afecten a la industria</p>	<p>Es algo que está bastante fuera del control de quienes llevan adelante este proyecto pero que puede ser muy perjudicial para el cumplimiento de las proyecciones del plan de negocios. Es un bien de lujo, que las personas no necesitan y que entra dentro de la categoría discrecional del presupuesto.</p>	<p>El crecimiento planteado por la empresa es gradual, entre otras cosas para evitar que un posible evento adverso para la macroeconomía del país encuentre al proyecto en pleno proceso de expansión, con compromisos financieros abiertos a mediano plazo y con un mercado potencial limitado por el entorno. Al mismo tiempo, se buscará mantener una estrategia de precios bajos y promociones que acerque nuevos usuarios al segmento en forma permanente.</p>

## 11. Conclusiones

La primera conclusión es sobre el mercado potencial de este proyecto. A pesar de que la demanda del vino como producto ha bajado en Argentina, la modificación en los hábitos de los usuarios, la *premiurización* de la categoría y la apertura de un público joven a aprender, divertirse y comprar al mismo tiempo, hacen que la propuesta de valor de CLEVER WINES sea interesante. En particular, competir en una categoría inundada de marcas que el consumidor desconoce – y que por ende dificulta su elección – es también una excelente oportunidad para este proyecto.

En segundo orden, el cambio en la comercialización de los productos en general, también va en favor de la implementación de esta idea de negocio. Las transacciones están migrando al e-commerce – dejando atrás la compra en tiendas físicas. El consumidor es más exigente; quiere vivir una experiencia más que comprar un producto; quiere recibirlo en su casa; si no le gusta lo que recibió, espera que se lo devuelvan; si tardan en entregárselo, espera explicaciones. Es cierto que hoy existen empresas que completan algunos de estos casilleros y ya fueron analizadas en el segmento correspondiente, pero aún hay aspectos que no fueron suficientemente explotados. Por ejemplo, casi todas están apuntadas a un público de mayor edad, que ya conoce, exclusivo y con capacidad de gastar mucho en una propuesta de este tipo. La propuesta de CLEVER WINES no solo apunta a brindar diversión y aprendizaje, sino que se propone democratizarlo. Esto es: ponerlo al alcance de un público exigente en cuanto a calidad y experiencia, ávido de conocer pero esperando al mismo tiempo pagar un precio razonable.

En tercer lugar y pensando en inversores, es un proyecto que reúne algunas características que son tan buscadas como valoradas. La primera es que incorpora tecnología y el concepto de IoT (internet of things) al modelo. La segunda es que a pesar de ser un proyecto de capital de riesgo, está basado en un producto y un

servicio de economía real. Hoy se compra vino, hse distribuye vino, el diferencial se encuentra en la forma en que esta experiencia – y no compra – se presenta a los usuarios. La tercera es que no tiene necesidades de capital altas. Proponer un modelo con una inversión inicial inferior a 100.000 USD que puede con eso lograr el crecimiento en ventas proyectado es interesante. Incluso, si el *fundraising* no evoluciona de la manera que se proyecta, se puede implementar un plan menos ambicioso en términos de crecimiento con una inversión aún menor y probar el modelo. La cuarta es que tiene escalabilidad. Una vez que el alcance en términos geográficos sea mayor, los volúmenes que se manejen con los distribuidores serán también mayores, y por ende los márgenes tenderán a mejorar. También, en mayores niveles de venta, se diluirán más los costos fijos y esto permitirá un resultado neto más atractivo para quienes inviertan en este proyecto. Obviamente este punto es tanto una oportunidad como un desafío, porque la venta hay que generarla, y posicionar un concepto nuevo en una categoría madura es un objetivo ambicioso. Sin embargo, la inversión que se realizará en publicitar y promocionar el producto, más la obsesión por brindar un servicio excelente serán dos herramientas fundamentales para tener un resultado exitoso.

Por último, el modelo *stand-alone* de e-commerce es el planteado en las proyecciones. Sin perjuicio de esto, se buscarán - o analizarán en caso de que lleguen - propuestas de fusiones, adquisiciones parciales o totales en el mediano plazo. El objetivo será en los casos de fusiones o adquisiciones parciales lograr una alianza estratégica que permita que las operaciones de la empresa crezcan a otro ritmo sin descuidar el retorno de la inversión y el beneficio de los fundadores. En el caso de la adquisición total lo que se analizará es la rentabilidad sobre la inversión de quienes hayan invertido en la empresa y desde ya la voluntad de quienes la hayan fundado. Los potenciales jugadores que pueden interesarse en una propuesta de negocios de este tipo son *retailers* para los que el vino es un producto relevante en su portfolio y no tienen desarrollado un e-commerce fuerte o modelos de negocios similares que no tengan ejecución local en Argentina pero sí el *know how* de como ejecutar la propuesta de valor y maximizar los resultados.

## 12. Bibliografía

### Libros

- Krajewski,L; Ritzman,L & Malhotra, M. (2008). *Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor*. San Pablo: Pearson Educación.
- Laudon, K.; Laudon J. (2018). *Management Information Systems*. Estados Unidos: Pearson. 15<sup>th</sup> Edition.
- Lee Yohn, D. (2013). *What Great Brands Do*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Lenderman, M; Sanchez, R. (2008). *Marketing Experiencial: La revolución de las marcas*. Madrid: ESIC.
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Porter, M. (2009) *On Competition*. Estados Unidos: A Harvard Business Review Book.
- Ries, E. (2013). *El método Lean Startup*. Barcelona: Grupo Planeta.

### Otras Fuentes

- ¿Cómo conquistar más consumidores? Perfil de los argentinos no bebedores de vino. (27 de Diciembre 2016). *Observatorio Vitivinícola Argentino*. Recuperado de: <http://observatoriova.com/2016/12/como-conquistar-mas-consumidores-perfil-de-los-argentinos-no-bebedores-de-vino/>
- Casas, X. (16 de Febrero de 2017). El comercio electrónico ya factura más del doble que los shopping centers. *El cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/El-comercio-electronico-ya-factura-mas-del-doble-que-los-shopping-centers-20170216-0001.html>
- Chau al hiper, los super chinos son el principal canal de venta de vinos. (12 de Junio de 2017). *IProfesional*. Recuperado de:

<http://www.iprofesional.com/notas/251162-Chau-al-hiper-los-super-chinos-son-el-principal-canal-de-venta-de-vinos>

- Dallke, J. (8 de Noviembre de 2016). Inside Bright Cellars, a MIT-Born wine subscription startup that found a home in Milwaukee. *American Inno*. Recuperado de: <https://www.americaninno.com/chicago/office-envy/inside-bright-cellars-a-mit-born-wine-subscription-startup-that-found-a-home-in-milwaukee/>
- Fernandez Quinti, D. (22 de Diciembre de 2015). Pocos saben elegir un vino. *Clarín*. Recuperado de: [https://www.clarin.com/sociedad/vino-opinion-elegir-pocos-saben-mejores-vinos-del-2015\\_0\\_rJ3oACdPXe.html](https://www.clarin.com/sociedad/vino-opinion-elegir-pocos-saben-mejores-vinos-del-2015_0_rJ3oACdPXe.html)
- Friedlander, M. (24 de Enero 2018). En un año, aumentó 14% el costo de producción vitivinícola. InfoCampo.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). *Población total por sexo e índice de masculinidad, según edad en años simples y grupos quinquenales de edad. Año 2010*. [Fichero de datos]. Recuperado de: <http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/Estadistica/censo2010/censo2010resultados.html>
- Manzoni, C. (21 de Mayo de 2017). Los aperitivos, lejos del vino y la cerveza. *La Nación*. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/2025636-los-aperitivos-lejos-del-vino-y-la-cerveza>
- Manzoni, C. (1 de Octubre de 2017). Se toma menos vino pero de más calidad. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/2067875-se-toma-menos-vino-pero-de-mas-calidad>
- Meola, A. (10 de Marzo de 2016). This Latin American country will be an e-commerce power in the next few years. *Business insider*. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/argentina-will-be-an-e-commerce-leader-by-2019-2016-3?IR=T>
- Quiroga, A. (5 de Febrero de 2018). El consumo de vino cayó en 2017. Recuperado de: [https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017\\_0\\_SJHTGEL8z.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-vino-cayo-2017_0_SJHTGEL8z.html)

- Sainz, A. (2 de Noviembre, 2016). Por qué los vinos de alta gama son los únicos a los que no les llegó la crisis. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/1952457-efecto-pick-up-por-que-los-vinos-de-alta-gama-son-los-unicos-a-los-que-no-les-llego-la-crisis>
- Sanguinetti, A. (13 de Septiembre de 2015). Isenbeck y Quilmes podrían fusionarse como parte de una operación mundial. *El cronista*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/negocios/Isenbeck-y-Quilmes-podrian-fusionarse-como-parte-de-una-operacion-mundial-20150917-0047.html>
- Silveira, L. (14 de Agosto de 2017). Woow! – e-commerce Day [Diapositivas de Power Point]. Recuperado de: <https://www.slideshare.net/einstituto/presentacin-leonardo-silveira-woow-e-commerce-day-montevideo-2017>
- Supply Chain graphic of the week: The Incredible Retail Transformation. (26 de Abril de 2017). Supply Chain Digest. Recuperado de: <http://www.scdigest.com/ontarget/17-04-26-1.php?cid=12321>
- Tendencias en marketing vitivinícola. (31 de Agosto de 2017). *Observatorio Vitivinícola Argentino*. Recuperado de: <http://observatoriova.com/2017/08/tendencias-en-marketing-vitivinicola>
- Top 10 principales países consumidores de vino en el mundo (22 de Abril de 2016). *Vinetur*. Recuperado de: <https://www.vinetur.com/2016042223583/top-10-principales-paises-consumidores-de-vino-en-el-mundo.html>
- Vinos, los argentinos los prefieren tintos (13 de Julio de 2017). *Noticias Perfil*. Recuperado de: <http://noticias.perfil.com/2017/07/13/vinos-los-argentinos-los-prefieren-tintos/>
- Wasilevsky, J. (4 de Febrero de 2016). Boom online: la venta de vinos por Internet creció 200% en tres años. *IProfesional – Vinos&Bodegas*. Recuperado de: <http://vinosybodegas.iprofesional.com/2016/02/04/la-venta-de-vinos-por-internet-crecio-200-en-tres-anos-y-mas-bodegas-lanzan-sus-propias-tiendas-virtuales/>



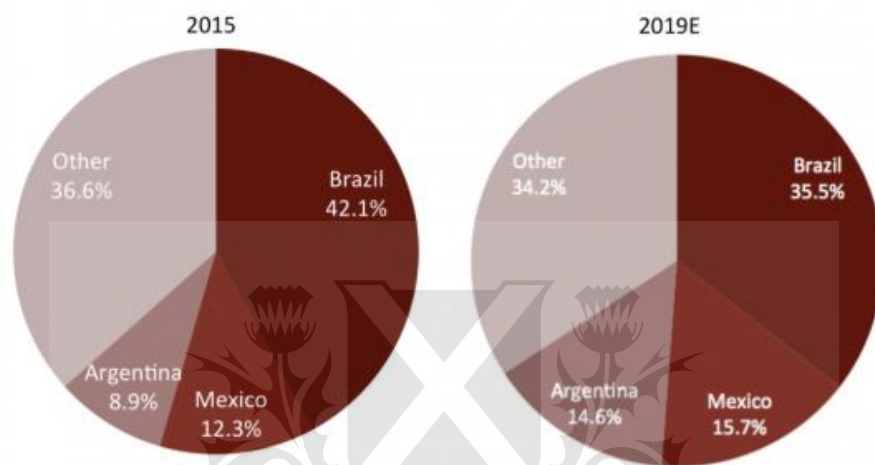
- Wine Market in Argentina (2015). *Business scoot*. Recuperado de:  
<http://www.businessscoot.com/wine-market-in-argentina-153/>



## Anexos

### Anexo 1

Breakdown Of Latin America E-Commerce Sales, By Country



Source: eMarketer, Forrester, BI Intelligence

BI INTELLIGENCE

BI Intelligence Universidad de  
San Andrés

## Anexo 2

Página Web de CLEVER WINES. Sección quiz.

C L E V E R   W I N E S

CÓMO  
FUNCIONA

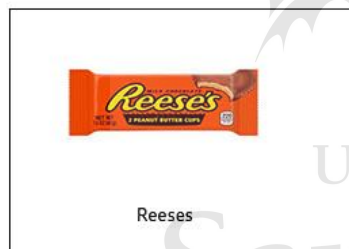
SOBRE  
MÍ

HACER EL  
QUIZ

QUIZ

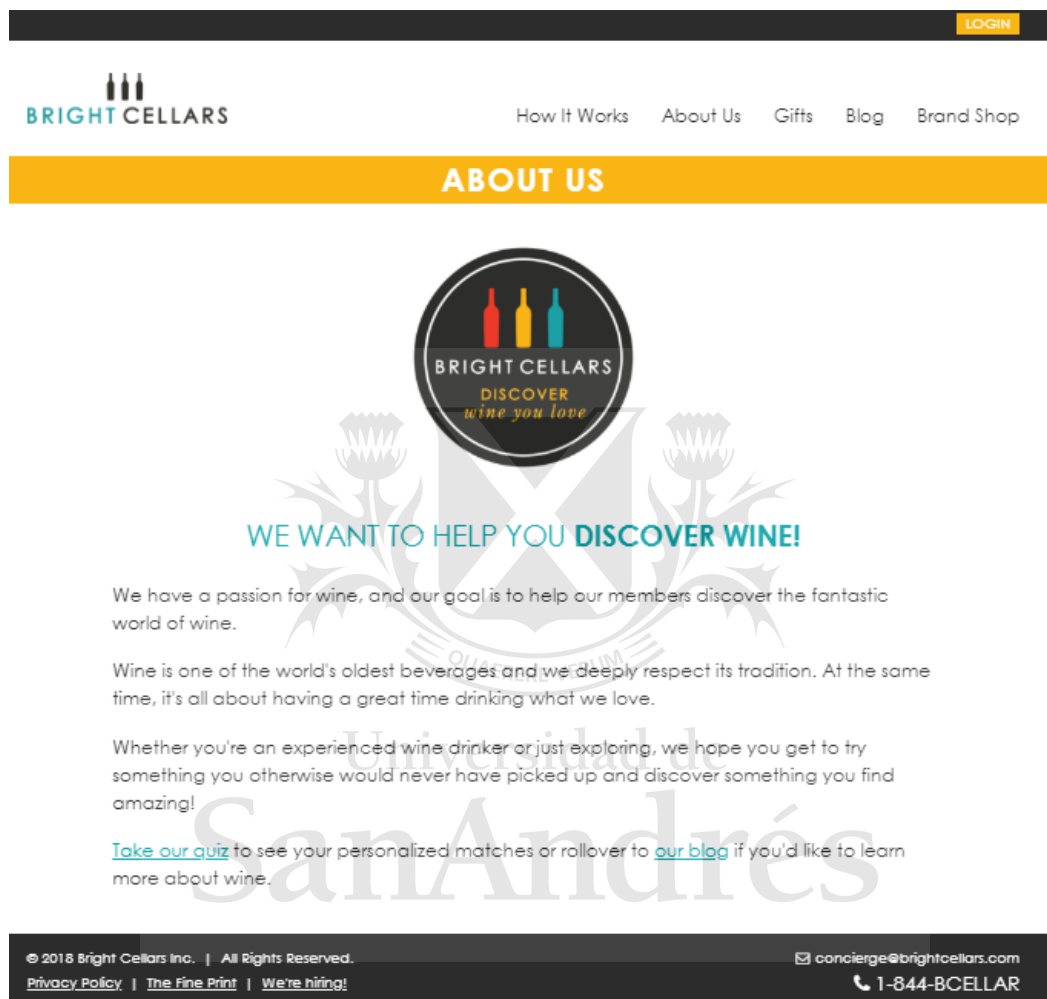
### CUSTOMIZÁ TU EXPERIENCIA

1. ¿Que tipo de chocolate preferís?



## Anexo 3

Página web Bright Cellars.

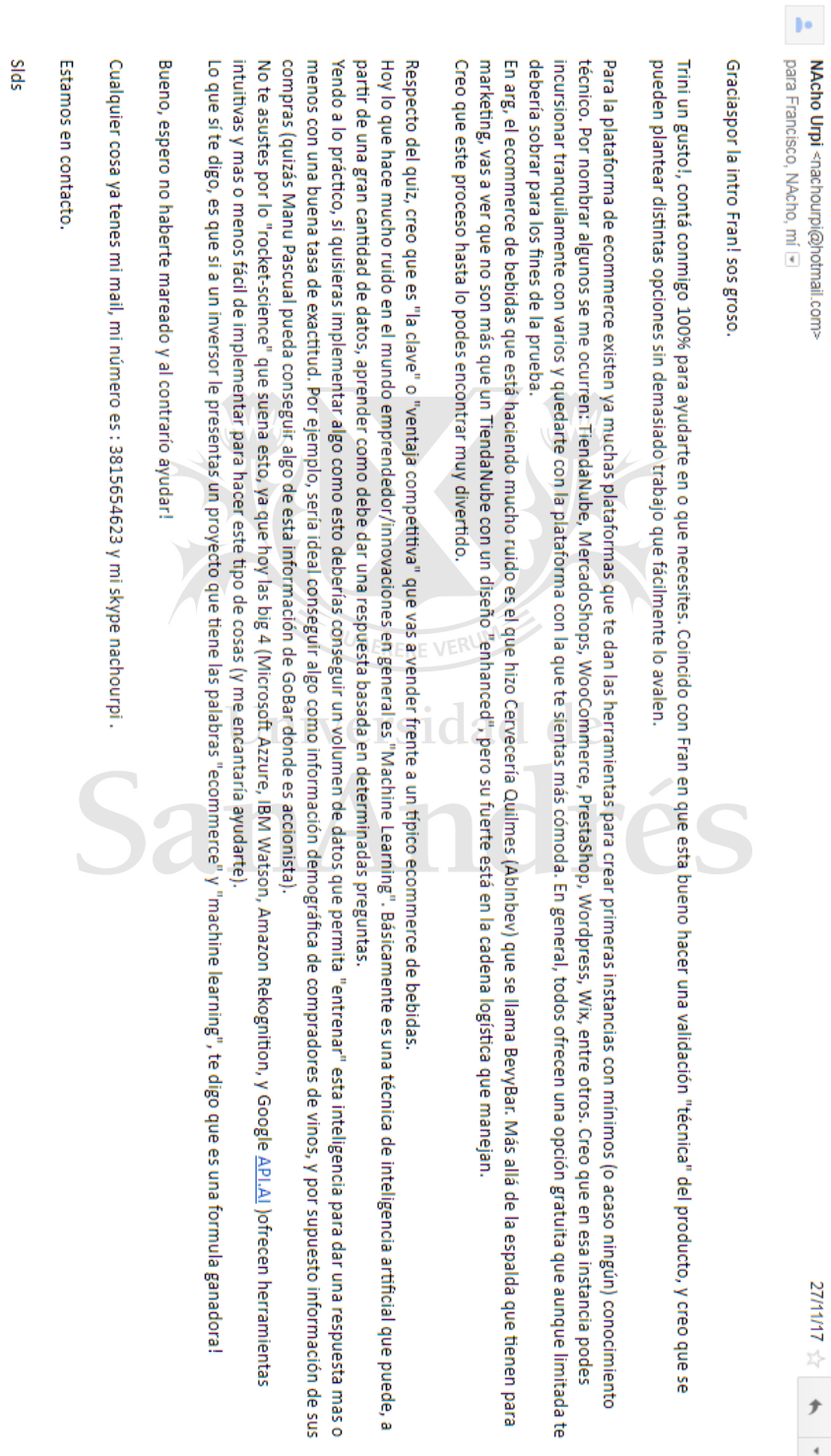


## Anexo 4

Público Objetivo		
	<b>Población*</b>	
Argentina	42.000.000	
Mayores 18 Argentina	27.780.000	66%
Millennials	9.295.700	36%
GBA + CABA	13.000.000	(13,4 según INDEC)
Total	13.000.000	
Millennials CABA + GBA	4.680.000	Aplicando igual %
Millennials CABA + GBA ABC1 C2	1.123.200	24% (7% ABC1 + 17% C2)
Tomadores de vino**	617.760	55%
<i>*Fuente: INDEC - Censo 2010</i>		
<i>**Fuente: Observatorio Vitivinícola de Argentina</i>		
Segmentación		
Expertos	61.776	10%
Pragmáticos	154.440	25%
Ocasionales	240.926	39%
Muy Ocasionales	160.618	26%
<i>Fuente: Observatorio Vitivinícola de Argentina</i>		
<b>Mercado Objetivo</b>	<b>401.544</b>	
CABA	152.587	38%
GBA Norte	88.340	22%
GBA Sur	84.324	21%
GBA Oeste	76.293	19%

## Anexo 5

Primer mail de Ignacio Urpi brindando su conocimiento para el funcionamiento de la página web. Posteriormente, se realizó una entrevista personal para definir los costos.



Proyecciones a 5 Años									
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad		
Venta Neta	\$ 3,973,521	\$ 9,139,098	\$ 16,450,377	\$ 23,853,046	\$ 29,816,307				
Volumen (cajas)	5,441	10,174	15,788	20,624	23,651				
Precio Promedio	\$ 730.29	23% \$ 898.25	16% \$ 1,041.97	11% \$ 1,156.59	9% \$ 1,260.68				
CMV	\$ 1,967,996	50% \$4,526,391.76	50% \$ 8,147,505.17	50% \$11,813,882.49	50% \$14,767,353.11	50%			
Costos de Medio de Pago y Otros	\$ 198,676	5% \$ 456,955	5% \$ 822,519	5% \$ 1,192,652	5% \$ 1,490,815	5%			
Total Costos Directos	\$ 2,166,672	55% \$ 4,983,347	55% \$ 8,970,024	55% \$ 13,006,535	55% \$ 16,258,168	55%			
Gross Margin	\$ 1,806,848	45% \$ 4,155,751	45% \$ 7,480,353	45% \$ 10,846,511	45% \$ 13,558,139	45%			
Costos Operativos	\$ 536,760	\$ 590,436	\$ 649,480	\$ 714,428	\$ 785,870				
Costos Marketing	\$ 397,352	\$ 536,425	\$ 724,174	\$ 869,009	\$ 955,910				
Costos Payroll	\$ 2,754,000	\$ 3,167,100	\$ 3,800,520	\$ 4,408,603	\$ 5,025,808				
EBITDA	\$ (1,881,264)	-47% \$ (138,210)	-26% \$ 2,306,179	14% \$ 4,854,471	20% \$ 6,790,551	23%			
Impuesto	\$ (714,880)	\$ (52,520)	\$ 876,348	\$ 1,844,699	\$ 2,580,409				
Quebranto Impositivo	\$ (714,880)	\$ (52,520)	\$ -	\$ -	\$ -				
Quebranto Acumulado	\$ (714,880)	\$ (767,400)	\$ (767,400)	\$ -	\$ -				
Impuesto Aplicable	\$ -	\$ -	\$ 876,348	\$ 1,844,699	\$ 2,580,409				
Impuesto Pagable	\$ -	\$ -	\$ 108,948	\$ 1,844,699	\$ 2,580,409				
Impuesto Acumulado	\$ (714,880)	\$ (767,400)	\$ -	\$ -	\$ -				
Resultado Neto	\$ (1,881,264)	-47% \$ (138,210)	-2% \$ 2,197,231	13% \$ 3,009,772	13% \$ 4,210,142	14%			
Capital de Trabajo	\$ (226,320)	\$ (152,031)							
Inversión	\$ (2,107,583)								
Free Cashflow	\$ (2,107,583)	\$ (2,107,583)	\$ (290,241)	\$ 2,197,231	\$ 3,009,772	\$ 39,294,656			\$ 35,084,514
Free Cashflow Acumulado	\$ (2,107,583)	\$ (4,215,166)	\$ (4,505,407)	\$ (2,308,177)	\$ 701,596	\$ 39,996,251			
Tasa de Descuento	12%								
VAN	\$ 21,552,821								
TIR	71%								

## Anexo 6