



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: Wine in a Can

Alumnos: Bernardo Urtubey (29160) y Alexia Young (29169)

Mentor: Sergio Postigo

Fecha: Diciembre 2021



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Plan de Negocios: Wine in a Can

Alumnos: Bernardo Urtubey (29160) y Alexia Young (29169)

Mentor: Sergio Postigo

Fecha: Diciembre 2021

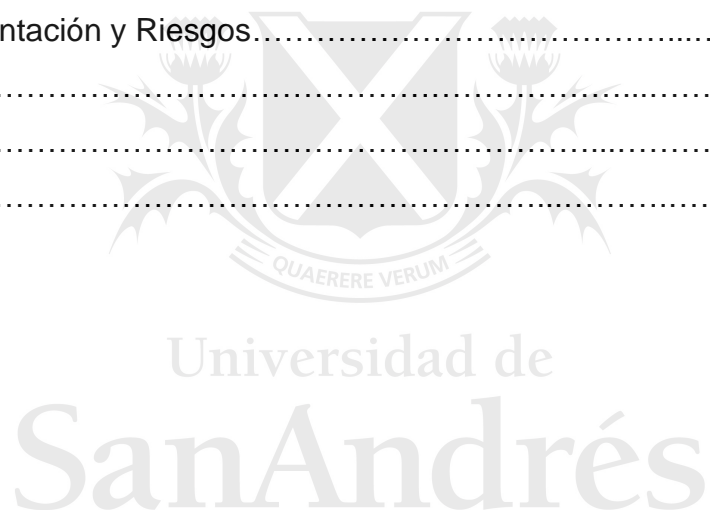
Al concluir una increíble etapa de nuestra vida, queremos extender un profundo agradecimiento a todos los que lo hicieron posible. En primer lugar, a la Universidad de San Andrés y a sus profesores, que con gran sabiduría se esforzaron todos los días para ayudarnos a llegar al lugar en el que estamos hoy. Por otro lado, a nuestro mentor quien nos acompañó, con sus conocimientos, en todo el proceso llevándonos por el camino del esfuerzo y la auto superación. Y, por último, agradecerles a nuestras familias y amigos; ellos fueron quienes nos forjaron a ser las personas que somos en la actualidad y siempre nos apoyaron en el camino que elegimos.



Universidad de
San Andrés

Índice

Agradecimientos.....	2
Resumen Ejecutivo.....	4
Evaluación de la oportunidad.....	5
Negocio Propuesto.....	9
Análisis del Sector.....	11
Modelo de Negocio.....	16
Plan de Marketing.....	21
Operaciones del Negocio.....	27
Costos, Finanzas e Inversión.....	29
Equipo.....	33
Aspectos legales.....	35
Plan de Implementación y Riesgos.....	37
Conclusiones.....	38
Bibliografía.....	40
Anexos.....	41



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

La consolidación de la globalización y el rompimiento de fronteras a consecuencia de la digitalización del comercio electrónico han obligado a diferentes sectores productivos a desarrollar nuevos modelos de negocio que le provean mayor competitividad frente a la competencia y satisfagan la demanda de mercados no atendidos. En el caso del sector vitivinícola, las exportaciones y atención de mercados extranjeros se ha convertido en una necesidad obligada para los empresarios dedicados a la producción y distribución de vino. Para ello, es preciso determinar aquellos mercados cuya producción no es suficiente para satisfacer la demanda nacional; Uno de esos mercados es el de Estados Unidos, este país es el mayor importador de vino en la actualidad y a la vez se compone del mercado vitivinícola más lucrativo del mundo.

Con el propósito de aprovechar esta oportunidad de mercado, este trabajo desarrolla un plan de negocio para la exportación de una marca de vino argentino en lata llamada Wine in a Can. Las secciones desarrolladas se relacionan con la evaluación de la oportunidad y la presentación del modelo de negocio que pretende atender un segmento claramente identificado dentro del mercado de USA. El resultado final de la propuesta es la justificación de la viabilidad del negocio en términos de mercado, operaciones, finanzas, marketing y riesgos.

El diferencial del modelo de negocio está sustentado en la presentación del producto y las estrategias de distribución del mismo en el mercado de USA. El primero se caracteriza por exportar vino enlatado de góndola más barato sin la presentación premium y que pueda ser distribuido en mercados no exclusivos.

La estrategia de distribución y venta presentada en el plan de negocios constituye una parte fundamental de la viabilidad del negocio, ya que en este aspecto recae la viabilidad operativa y financiera del negocio. Para que el proyecto se pueda llevar a cabo se necesita de una inversión inicial de \$49.800 USD. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones finales que contribuirían al pleno y óptimo desarrollo del plan de negocio en la realidad, reduciendo así, el riesgo a fracaso y mala ejecución.

“Canned wine sales for the 52-week period ending June 15, 2019, has risen 69% from the previous year, totaling \$79.3 million in sales so far. “Suppliers, distributors, retailers, and most importantly consumers (especially younger consumers 21+), are continuing to warm up to, and accept canned wine formats. Canned wines are more prominent every day, and the data suggest this will be a long-lasting trend, not a fad.”

Michelle Williams (2019). “Is the Future of Wine In The Can?”. Forbes.

Evaluación de Oportunidad

En el mercado de vino en Estados Unidos hay dos factores claves que son interesantes a tener en cuenta. En primer lugar, el consumo está incrementando año tras año y se proyecta que siga creciendo. El consumo promedio en 2005 era de 8,8 litros mientras que en 2018 este asciende a 11,9 litros. A su vez, con un consumo de 3.260 millones de litros de vino, continúan, un año más, siendo el primer consumidor del mundo; una posición que mantienen desde 2011. En segundo lugar, el consumidor americano elige el consumo en casa antes que en bares y restaurantes. De acuerdo con el *Observatorio Vitivinícola Argentino* (2021), en Estados Unidos el gasto incurrido para el vino que consumen en sus casas es de 140 USD contra 46 USD fuera de ella por botella. (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2021).

Según el Consulado General y el Centro de Promoción de Argentina en New York haciendo referencia al informe de *Wine Vine Analytics* del 2017, la producción neta de vino de los EEUU alcanzó los 327 millones de cajas durante el 2017. (CNYOR, 2018). Asimismo, este informe indica que la cantidad total de viñedos en los EEUU es de 9.654 en dicho año. Además, existe un incremento en la cantidad de producción vitivinícola. La mayoría de estos nuevos establecimientos ocupan el rol de productores pequeños produciendo menos de 5000 cajas al año a nivel país. El estado de California es el principal productor de vino en Estados Unidos. La producción de dicho estado representó el 86% del total del país en el 2017. California encabeza con 282,5 millones de cajas de vinos al año, luego Washington con 14,8 y, por último, New York con 12. Como era de esperarse, California también ocupa el primer puesto en cuanto a consumo per cápita.

Las importaciones en EEUU arrojan números alentadores y más cuando se refieren a ventas de alcohol con una graduación menor al 14%. En el 2017, las

importaciones fueron de 3.926 millones de dólares, representando un aumento con respecto al año anterior de 4,6%. Argentina ocupa el quinto puesto con un 8% en cantidades totales de importaciones a EEUU. (Observatorio Vitivinícola Argentino, 2021).

La venta de vino en lata crece a un ritmo vertiginoso, con grandes y pequeñas bodegas sumándose al nuevo negocio, apuntando a los consumidores *Millennials*. Se estima que este nuevo sector en despegue tendrá una cuota de mercado entre el 3% y el 5% con crecimientos constantes del 70% cada año. De acuerdo con el reporte de Nielsen "*Heard It through the Grapevine: What 's Hot in Wine*, (2017), el vino en lata dejó aproximadamente 50 millones de dólares con un aumento del volumen del 47% en el mercado americano. (NIELSEN, 2017).

Para comenzar a pensar en la oportunidad del negocio, es importante conocer cuáles son los gustos y preferencias del mercado en cuestión. Según un estudio realizado en 2018 por la Universidad nacional de Cuyo las ventas por tipo de vino arrojaron que el 65% de los consumidores eligen el vino tinto por encima de cualquier otro. Más precisamente, los consumidores eligen el Cabernet Sauvignon con un porcentaje del 18% que, efectivamente es uno de los tipos que se elaborarán en dicho proyecto. Además, este vino ocupa el tercer puesto estando únicamente por debajo del Moscato y Merlot con un 23% y 19% respectivamente. En relación al segundo vino potencial para el negocio, se trata de uno fresco y excepcional. Este es el vino *rose* que si bien es una realidad que no es tan popular en el mercado americano, viene en ascenso. El fenómeno que ocurre con la creciente concurrencia que está teniendo en la última década se llama "*The Rose Revolution*" donde cada vez escala más en popularidad y en ventas.

En cuanto al público, se pueden hacer dos grandes distinciones en el mercado americano. Por un lado, están los consumidores más sofisticados e informados del mercado y, por el otro lado, está el gran grupo *Millennials* que, si bien carecen de conocimiento por su falta de experiencia, poseen un interés genuino con el uso masivo de la información disponible en Internet. De todas formas, ambos tipos de consumidores adhieren que hay un factor clave a la hora de escoger un vino. El 66% del mercado en general indicó que el precio es el principal factor a tener en cuenta. A su vez, el 44% busca gastar menos de 20 dólares por botella. Naturalmente, el grupo

Millennials es más propenso a probar vinos extranjeros con un precio accesible, ya que cuentan con menos poder adquisitivo. Estos fueron responsables de la “locura Australiana” por los tintos poderosos y baratos a fines de los 90’ y principios del siglo 21. Por otro lado, los consumidores con experiencia siguen eligiendo vinos locales, siendo fieles a distintas marcas.

En definitiva, como primera impresión la oportunidad es clara: el consumidor americano promedio busca vinos con personalidad a precios accesibles como principal. Esto fue lo que entendieron a la perfección el grupo australiano llamado *Casella Wines*¹, bodega productora del *Yellow Tail*. Esta es la segunda marca extranjera más vendida en el mercado americano. Su éxito es debido a grandes campañas de publicidad enfatizando en la suavidad y la sencillez del vino. Así es como describen ellos mismos su buen paso por el mercado: “El canguro que conquistó América”. Por otro lado, buscando ejemplos más cercanos a la realidad de Wine in a Can descubrimos distintos puntos claves a tener en cuenta por parte de bodegas argentinas para tener un impacto profundo en el mercado americano. Celeste Pesce export manager de la bodega Escorihuela Gascon argumenta que para una primera compra en USA un packaging elegante y distintivo es de suma importancia. Una vez logrado eso la calidad del producto es lo que creará la frecuencia de compra por parte de consumidores norteamericanos. Además de ello, dicha bodega inserto su imagen global junto con un deporte de primer nivel como lo es el polo. Esto es algo a tener en cuenta en el proyecto, ya que Wine in a Can se podría perfectamente relacionar con algo que atraviese a toda la juventud americana como lo es el basketball. Intentando compartir los valores que todos los deportes en equipo tienen y alejándonos de la exclusividad. Para de esta manera incrementar los posibles compradores de Wine in a Can.

Para la evaluación y el análisis del aprovechamiento de la oportunidad se hará referencia a “The Entrepreneurial Process” propuesto por Bygrave; el autor desarrolla una metodología bien escrita que abarca y explica de forma sencilla cómo se forma o se crea una nueva empresa. Bygrave menciona que la decisión de emprender una nueva empresa depende de factores como perspectivas de carrera, familia, amigos, modelos a seguir, estado de la economía y disponibilidad de recursos, entre otros. Por otro lado, dicha metodología expone que el núcleo de las empresas proviene de

¹ <https://www.casellafamilybrands.com/our-story/yellow-tail/>

su actual línea de empleo o experiencia, en este sentido, la experiencia de los fundadores de Wine in a Can en el rubro de bebidas alcohólicas y el comercio de alimentos permitiría desarrollar un núcleo estratégico favorable para el emprendimiento del proyecto.

Los criterios a tener en cuenta para la evaluación de la oportunidad según Bygrave van desde: la motivación del emprendedor, la identificación de una idea de mercado, la existencia de los recursos y las habilidades y destrezas adquiridas. La motivación del emprendedor de Wine in a Can se sustenta en la idea de atender un mercado con una demanda prometedora, mediante un modelo de negocio atractivo y una presentación de producto innovadora, finalmente el móvil es posicionar una marca con un diferencial contundente.

La identificación de una idea de mercado se caracteriza por el crecimiento del consumo de vino de la región que se pretende atender (Estados Unidos), por otro lado, el comportamiento del consumidor representaría una dinámica de mercado atractiva para su aprovechamiento. Los recursos disponibles para el desarrollo del proyecto son limitados en el ámbito económico, sin embargo, se pretende construir un modelo de negocio que no requiera una inversión más amplia que las posibilidades de los fundadores de Wine in a Can. Los recursos en términos de capital humano va estar orientado a desarrollar un plan de negocio de dos personas que iniciarían las operaciones del proyecto en la medida que las actividades y roles asignados estarían distribuidas en el área administrativa y comercial.

Finalmente, el criterio de habilidades y destrezas adquiridas se vería trabajando en la marcha en la medida que el *Know How* del proceso interno se vaya sofisticando en el andar del proyecto. Esto ciertamente representa una motivación adicional para el emprendedor, ya que el comercio exterior de Wine in a Can supondría el desarrollo de estrategias, actividades claves y nuevos conocimientos que aportarían a la operación y crecimiento del presente proyecto empresarial.

Negocio Propuesto

Luego de ver la oportunidad de negocio, lo que se propone es la venta de vino enlatado a gran escala por todo Estados Unidos aprovechando que ya se tiene acceso a una distribuidora que ya opera en el mercado, a una bodega con experiencia en lo que es la producción del vino y por último, un equipo con conocimiento en el negocio. El vino enlatado es un producto que ya existe en el mercado, pero a un precio muy alto y se lo considera un producto *premium*. La idea es tener el vino enlatado de góndola más barato y que deje de ser un producto “solo para algunos” y que pase a ser masivo; poder tomarse una lata solo en tu casa, con amigos, en una fiesta, poder comprarla en un recital, etc.

Lo que se propone como proyecto es desarrollar un negocio que apalanque estratégicamente dos empresas: la bodega Viñas en Flor² (*Ver Anexo 1*) y la distribuidora estadounidense Transnational Foods³ (*Ver Anexo 2*). La idea es comercializar de manera focalizada en el estado de la Florida con el objetivo de testear el mercado y, a partir de eso, ajustar el modelo de negocios y comenzar la expansión hacia otros estados.

Viñas en Flor es una bodega nueva dentro del mundo del vino. Esta fue creada en el 2007 y se encuentra en la provincia de Salta, más precisamente en Cafayate a 1700 metros sobre el nivel del mar. Esta particularidad de la altura es un factor distintivo que hace única a las bodegas de la región: está cubierta de viñedos en los valles calchaquíes. La bodega posee 90 hectáreas de viñas de las cuales 45 de ellas está destinada a la producción del vino Malbec, otras 34 hectáreas están destinadas a la producción de Cabernet Sauvignon y, por último, el restante está ocupado por el vino blanco Torrontés. La bodega cuenta con 16 empleados fijos y en la época de vendimia, es decir, cuando se cosecha la uva y se comienza con la producción, incorpora a 40 empleados temporales. Tiene una capacidad de producción de 1,5 millones de litros, aunque actualmente la bodega solo utiliza 1 millón de litros. Mientras que la capacidad restante es alquilada por otras bodegas que quieren ampliar su producción o que directamente no poseen una industria. Por último, la

² <https://vinasenflor.com/?v=5b61a1b298a0>

³ <https://transnationalfoods.com>

bodega contará con un hotel boutique que estará abierto al público a finales del 2021, que según los dueños generará una experiencia totalmente nueva a la hora de vender su vino.

Transnational Foods es una empresa americana, fundada por un equipo de empresarios argentinos, que se ocupa de comprar productos de todo el mundo, etiquetarlos con su marca o una propia a pedido especial y vendérselos a los supermercados. La empresa tiene más de 5 marcas y alrededor de 500 productos. Transnational Foods apunta siempre a ser el producto más barato de la góndola. Sus consumidores son personas que no compran ni primeras ni segundas marcas, son clientes de clase media-baja. No cuenta con un producto como el que se ofrece en su portfolio y es por eso el interés en agregarlo. Se puede encontrar sus productos en los supermercados más reconocidos de Estados Unidos, como Walmart, Target, Publix, Family Dollar, Big Lots, entre otros.

Este es el gran diferencial, ya que el fundador y presidente de la empresa es una persona con la cual se tiene acceso directo a quien ya se le hizo la propuesta de negocio y se lo vio muy interesado. Transnational Foods es nuestro factor clave ya que entrar al radar de esas cadenas de retail lleva un trabajo de años e incluso puede llegar a ser imposible, y esta empresa ya está completamente insertada en el negocio. Conoce el mercado americano a la perfección y tiene la capacidad de venta que le faltaba a la bodega. La empresa, se encargará de la distribución masiva, del marketing, de la logística, del área legal y de la parte impositiva.

El negocio, a grandes rasgos, se basa en tres etapas: 1) elaboración del producto, 2) ingreso al retail, 3) posicionamiento del producto en el mercado. El gran diferencial de la propuesta en comparación con otras que exportan productos, es el simple acceso que se tiene para conseguir alcanzar cada uno de esos pasos.

En conclusión, el proyecto plantea el desarrollo de un proyecto asociativo entre estas dos empresas con el objetivo de producir y comercializar vinos en lata en el mercado de Estados Unidos.

Análisis del sector

Con el propósito de hacer un análisis del sector, se elaboró un Contexto Map Canvas. Este es un marco para ayudar a comprender el las características del entorno de negocios de la empresa. Se enfoca en lo que es relevante para el negocio, se busca actuar para ellos, alrededor de ellos o lejos de ellos; son cosas sobre las que la empresa no tiene posibilidades de control pero si les afectan. (Ver Anexo 3)

Por otro lado, para poder hacer un análisis más profundo del micro entorno se analizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. De acuerdo con Porter, el análisis del micro entorno brindará la información necesaria sobre las competencias existentes del mercado en cuestión y como aprovecharlas en función del crecimiento del negocio en términos de competitividad, estrategia y consumo. (Porter, 2008).

En primer lugar, la amenaza de entrada hace referencia a obstáculos y factores que nuevos competidores deben superar en caso de querer ser parte del mercado. El principal factor a tener en cuenta en esta competencia es el canal de distribución. Lidar en el mercado de mayor magnitud a nivel global no es para nada fácil. Insertarse en él como nuevo competidor en el mundo globalizado en el que vivimos hoy lo hace aún más difícil. A su vez, la distribución se hace muy tediosa, ya que hay que contar con gran flexibilidad en términos de tiempos y dinero. Esto ocurre porque los grandes supermercados americanos imponen regulaciones y precios de manera constante.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, esta barrera es muy alta e importante. Hay que recordar que los clientes en este caso son supermercados que trabajan a nivel global con una escala irreal tanto de ventas como de volumen de magnitudes. Sumado a ello, el mercado de supermercados está dominado por unas pocas grandes cadenas. Según un estudio de Colombia Retail (2019), hay solo 8 firmas que superan las 1000 tiendas en todo Estados Unidos; este ranking lo lidera el grupo llamado Kroger sumando más de 2500 locales y más de 15 marcas distintas. Por lo tanto, la brecha de negociación se agranda más a su favor. Es por ello que hay que ser extremadamente cauteloso a la hora de cuidar la relación con los clientes. Estos rápidamente pueden suplantar por otro, dado que tienen infinitas opciones en su cartera de oferentes.

En términos de poder de negociación con proveedores, se determina que es alto, ya que se cuenta con una base de proveedores cuya actividad comercial y productiva es la prestación de servicios logísticos y entrega de materia prima para la producción y cultivo de vino, además se cuenta con una experiencia comercial previa que aumentaría el poder de negociación. Por lo tanto, se puede encontrar mucha oferta en el mercado, ya que se está hablando de productos muy populares a nivel mundial. Como, por ejemplo, en el caso de la bodega, si estos comienzan a excederse en los precios, se podrían encontrar otros proveedores que se ajusten a las exigencias del proyecto.

Por otro lado, la amenaza de sustitutos no es tan alta como parecería ser a simple vista. Como se mencionó anteriormente, el proyecto cuenta con una gran ventaja y ésta es estar trabajando en conjunto con Transnational Foods. Una empresa que tiene una gran llegada a los distintos supermercados americanos. Por lo tanto, la entrada a sustitutos se limita. De todas formas, es una realidad que pueden aparecer otros competidores en busca del mismo propósito. A pesar de esto, los que sí pueden aparecer rápidamente son jugadores de gran escala como, por ejemplo, las propias marcas de los supermercados. Estos son los primeros que entrarán si ven que el mercado deja ganancias interesantes.

Por último, los rivales competitivos son escasos, no llegan a ser más de 7 bodegas conocidas que comercializan su vino en esta modalidad. En Estados Unidos hay tres distintas marcas que dominan el segmento como House Wines⁴, On the Run⁵ y Underwood⁶. Ninguna de estas marcas vende un vino rosado por menos de 7 dólares por lata. Son precios muy elevados los cuales pueden fácilmente ser mejorados en el caso de buscar ganancias por volumen y no por precio. De esta forma, con precios por debajo de la media se podría lograr popularizar el producto para generar un impacto en distintas clases sociales y así hacer la diferencia en cantidades vendidas.

Después de hacer un análisis completo de las fuerzas de Porter, se puede ver que el proyecto tiene chances de ser exitoso en el mercado americano. Es importante

⁴ <https://originalhousewine.com/>

⁵ <https://www.riverbankestate.com.au/Wines/On-The-Run>

⁶ <https://thefoodtech.com/historico/underwood-vino-en-lata/>

entender cuáles son los factores determinantes en dicho negocio. Para nosotros esta es la distribución, ya sea únicamente en el estado de Florida como en todo el mercado americano. Este aspecto hace que la barrera de entrada para sea la más alta de las cinco. En este caso es un tema bastante resuelto por razones ya explicadas. A su vez, a pesar de las pocas alternativas existentes en el mercado consideramos que el negocio propuesto no solo es novedoso, sino que también es barato en relación con la oferta ya brindada en el mercado.

Estimación de Demanda

De acuerdo con el informe de American Retail (2021), en Estados Unidos, “las cifras muestran que un 68% de encuestados entre 18 y 24 años es actualmente consumidor de vino en lata o planea serlo dentro de los próximos meses. Para el 87% de los estadounidenses (4 de cada 5), la lata de aluminio es el envase más práctico para eventos al aire libre” (Bodadilla, 2021).

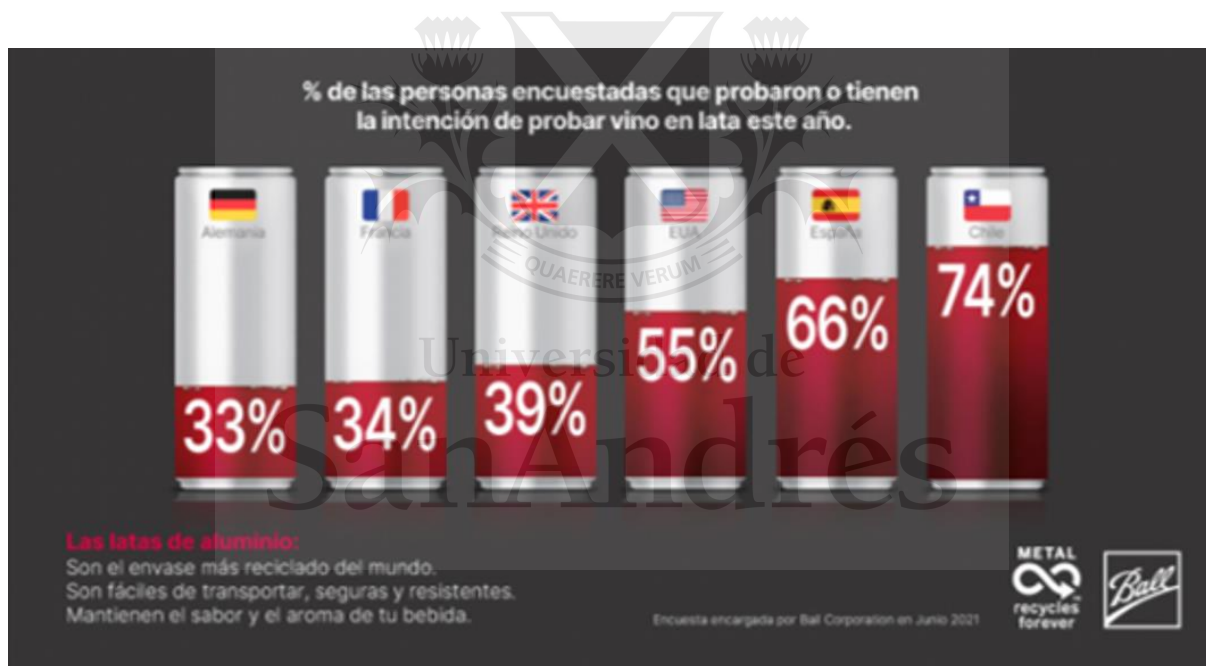
Si bien el vino en lata sigue teniendo una pequeña parte de la industria, con cerca “del 0,2% de las ventas totales de vino, está registrando una de las mayores expansiones de la industria. Por su parte, el vino rosado se ha convertido en un fenómeno a nivel mundial totalizando más de 200 millones de cajas vendidas al año”.

Según WIC Research (2019), que estudian la demanda de estos envases, “se estima que los vinos en lata tendrán una cuota de mercado en el sector vinícola estadounidense del 3-5% este año, y creciendo. Estos movimientos suceden en un momento en que la comercialización de vino en lata en el mercado americano crece un 70% en 2018, con aproximadamente unas ventas de 50 millones de dólares y un aumento de volumen del 47%”.

La revista digital Vinetur, haciendo referencia al estudio realizado por WIC Research (2019), explica que “actualmente hay 350 marcas diferentes de estos envases que podrían estar comercializando 900 tipos diferentes de vino en lata, con un crecimiento del consumidor en todas las generaciones de edades”. Por otro lado, afirman además que el vino en latas de aluminio, en comparación con las botellas de

vidrio, “genera un ahorro promedio en costos de empaque del 15% -20%, y se reportan ahorros aún mayores al tener en cuenta los pesos de envío más ligeros” (VINETUR, 2019).

En términos generales de exportación de vinos argentinos a Estados Unidos, de acuerdo con el informe del Instituto Nacional de Vitivinicultura, “en febrero de 2020, el 28% de las exportaciones de vino argentino tuvo como destino tres países: Estados Unidos (10,2%), Canadá (9,8%) y Reino Unido (8%). Un año después, estos tres destinos pasaron a acaparar el 51,5% de los envíos al exterior”. Esta concentración se debe, en parte, a que aumentó el volumen despachado hacia esos puntos y también a que, en la comparación interanual, la cantidad total de hectolitros cayó considerablemente.



Habiendo dicho esto, se detalla la estimación de demanda para Wine in a Can:

TAM (Total Available Market): 15 millones

Según el censo oficial de la Florida del 2019 hay una población de 20 millones de habitantes y según un artículo sobre el consumo de vino, el 73% de la población toma vino. Por lo tanto, se está hablando de que hay casi 15 millones de habitantes que toman vino.

SAM (Served Available Market): 12 millones

Según el censo oficial de la Florida del 2019 hay un 19% de índice de pobreza y una persona que vive en pobreza no podría acceder al producto. Por ende, un 81% de los 15 millones de habitantes que toman vino tienen los ingresos suficientes para acceder al producto.

SOM (Share of Market): 4.5 millones

La bodega tiene una capacidad de producción de 1.5 millones de litros al año, esto da aproximadamente 4.5 millones de latas de 330ml anuales. A futuro como se busca ser un producto masivo se saldría a buscar proveedores para poder abastecer la totalidad del mercado.



Universidad de
San Andrés

Modelo de Negocio

Luego de ver la oportunidad, proponer el negocio y analizar el mercado se propone con un modelo CANVAS lo que sería el modelo de negocio. Todas las variables se encuentran bajo control, pero a la hora de llevar a cabo el negocio hay muchas cosas que pueden cambiar. Se supone que la producción de las latas va a ser eficiente como está planeada, que los supermercados van a confiar en la empresa con la que ya tienen conexión y, por último, que luego de analizar el mercado se supone que las latas van a ser compradas; pero esas son cosas que solo se pueden ver en la práctica.

Clientes

El mercado sería tanto jóvenes como adultos que vivan en el estado de Florida con un poder adquisitivo bajo que busquen en un vino una buena relación calidad precio. Es decir, se apunta a vender el producto como masivo tratando de llegar a clases medias y toda clase baja, como así también a jóvenes de clase alta. De todas las etnias. Además, buscamos personas que quieran un estilo de vida de aventura y en movimiento, que no estén encasillados en lo tradicional y para aquellos que poseen gustos disruptivos. Como bien sabemos el estado de Florida está altamente poblado por la comunidad latina. Según un trabajo de investigación del ministerio de relaciones exteriores del gobierno de Guatemala, el 25% son latinos; siendo el segundo grupo después de los blancos con más población dentro del estado. Sector el cual da a la perfección con los parámetros de clientes que uno imagina para este tipo de bebida. Además, al ser un producto latino creemos fuertemente en un respaldo importante por toda esta gran comunidad ya que estos suelen consumir sus costumbres latinas según este mismo estudio del ministerio de Guatemala.

Propuesta de valor

Se busca ofrecer un producto que hoy en día no está muy desarrollado en el mercado americano para personas con poder adquisitivo bajo, un producto que sea fresco, con un precio accesible y de calidad. No solamente se ofrece un producto, sino que también una experiencia. Se busca insertarse en un mercado ya existente, innovando en la forma de consumo. Se busca que sea una manera cómoda y relajada de consumir vino, es decir, sacarlo de los restaurantes y de los hogares y colocarlo en

las calles, recitales, fiestas y eventos masivos.

La propuesta valor del producto se encuentra enmarcada en la presentación (vino en lata), calidad vs precio. De esta manera se pretende introducir el mercado con una imagen fresca, asequible y con precio competitivo para que la generación y/o público objetivo que se pretende llegar se vea cautivado por el producto y a su vez cuente con el poder adquisitivo para poder consumirlo.

Canales

Los canales de venta serían en los supermercados situados en el estado de Florida, colocándolos tanto en las góndolas al por mayor como en las heladeras para la venta individual. A futuro, se seleccionará solamente una línea de supermercados en el estado que cumpla con los ideales del cliente. Por otro lado, instaurar el producto para vender en restaurantes, licorerías y en el mejor de los casos conseguir algún convenio con productos masivos deportivos o recitales.

Los canales de difusión y venta del producto van a estar enmarcados en los siguientes componentes de comunicación: a) Premiumización en cadenas minoristas, b) Canales de RTD (Ready to Drink) en punto de venta, c) Introducción de marca en digital.

Premiumización en Cadenas: Se va presentar el producto bajo un concepto premium pero con un costo de venta competitivo, la idea es que el consumidor se vea atraído por la presentación de producto y la decisión de compra se vea incentivada por un precio competitivo dentro de la categoría.

Canales RTD en punto de venta: El acceso al producto en punto de venta (tiendas) debe tener una visibilidad en los “puntos calientes” de las góndolas que se encuentran cerca de las cajas, de esta manera el consumidor adquiere el producto y a su vez está listo para ser consumido.

Introducción de marca en digital: Se realiza una campaña de reconocimiento de marca en redes sociales y pauta digital en el ecosistema digital. Para ello se dispone una presencia digital que invite al consumidor a querer conocer el producto y sepa donde

adquirirlo. El digital funcionaria como canal de comunicación y venta (mayorista) simultáneamente.

Relación con los clientes

La idea es establecer un esquema de comunicación de marca atractivo, impactante y directo que sería instalado en las góndolas de los supermercados o en la fachada exterior de los supermercados. El propósito es hacer presentación de marca haciendo énfasis en la propuesta valor del producto y en la presentación del mismo con el objetivo de atraer al cliente.

Ingresos

Los ingresos del negocio serían principalmente en el volumen de ventas de las latas. A medida que se desarrolle el mercado la idea es ganar economía de escala al enlatar otros vinos de otras bodegas. Y una vez que sea un producto ya insertado y se haya convertido en masivo, apuntar a tener el monopolio del vino en lata a bajo precio y así lograr mayores ingresos.

Recursos claves

Los recursos claves son, en primer lugar, la máquina enlatadora que permita realizar el enlatado y la conexión con Transnational Foods que es quien se va a encargar de la distribución del producto. Por otro lado, las acciones en los puntos de venta. La idea es consolidar una red de puntos de venta no propia en Florida con una exhibición de producto innovadora y con una estrategia de precios competitivo. Las acciones de ejecución de esto serían: el branding de la marca (instalación de publicidad en góndolas de los supermercados), poder de negociación con el distribuidor (acuerdos comerciales que incluyan la visibilidad de la marca en los PDV), la toma de pedidos (abastecimiento de puntos de venta con alta rotación de producto), activación de marca dentro del PDV (realización de muestreos y demostración de productos en PDV) y por último el canon de publicidad (visibilidad de la marca en la publicidad del distribuidor).

Actividades claves

Lo más importante de la propuesta es que los supermercados confíen en el producto y lo pongan en sus góndolas, y que cuando estén ahí sea un producto con éxito. Además, encontrar fabricar el producto a un precio que luego de toda la distribución llegue a ser el precio más bajo de la góndola.

Socios claves

Los socios claves van a ser Facundo Urtubey, dueño de la Bodega Viñas en Flor, ya que será el proveedor de la materia prima y se encargará del enlatado; y por otro lado Marcelo Young, el CEO de Transnational Foods quien aportará el *Know How* de la distribución de productos en el mercado Estado Unidense como también su valiosa red. Por otro lado, estos socios claves serán los inversores del negocio que a demás de aportar el capital serán socios estratégicos para el proyecto.

Estructura de costos

La estructura de costos estará dada por el costo del vino a granel, la inversión inicial en la máquina enlatadora y el personal que la maneje. Por lo que se habló con la empresa, ellos se encargarán de los costos de distribución. Por otro lado, están los costos y posicionamiento de marketing. Las actividades serán: marketing digital (campañas de content marketing y ADS para el reconocimiento de marca), participación de marca en eventos y ferias (instalación de puntos de venta y degustación en eventos gastronómicos), ruedas de negocio (participación en ruedas de negocio del sector vitivinícola), demostración y degustación del producto (stands de degustación en centros comerciales) y patrocinio de eventos (acuerdos de patrocinio en eventos gastronómicos).

Una vez construido el modelo de negocio, a continuación, se presenta el análisis estratégico FODA para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que Wine in a Can debería tener en cuenta para la ejecución del plan de negocios.

Una de las principales fortalezas del negocio es que se cuenta con un modelo de negocio rentable, competitivo y eficiente para atender el mercado americano, se logró establecer un producto que ofrece una experiencia de consumo innovadora y diferente a lo ofertado por el mercado. El producto ofrecido funciona en diferentes situaciones ofreciendo una versatilidad ideal en su consumo. Existen otras fortalezas

con respecto al funcionamiento del negocio: los canales de distribución y venta definidos cumplen con los requerimientos de exportación del vino en lata, se cuenta con un alto poder de negociación con los proveedores del producto y por último, los costos asociados a la distribución y la venta en el mercado americano son asumidos por el distribuidor.

En segundo lugar, se van a mencionar las oportunidades que debe aprovechar el negocio. Primero que nada, el mercado de EEUU ocupa el primer puesto en consumo promedio de vino y la importación de bebidas alcohólicas viene aumentando significativamente en los últimos años. Por otro lado, el vino enlatado va de la mano de lo que está buscando el consumidor millennials hoy en día, nuevas opciones de consumo en reemplazo de la cerveza. El consumidor americano promedio busca vinos con personalidad a precios accesibles y las preferencias del consumidor están alineadas con las referencias y sabores que se pretenden exportar.

Por otra parte, cabe destacar cuales son las debilidades del negocio. Las legislaciones y políticas de importación y exportación de vino en Argentina son altamente burocráticas y no se cuenta con mucha experiencia en el ejercicio del comercio internacional de este tipo de productos. Por otro lado, la distribución del producto se complica por las regulaciones de los supermercados y afecta la alta fluctuación de precios como también la monopolización de los supermercados americanos dificulta el poder de negociación con el cliente final.

Por último, el negocio se encuentra con dos grandes amenazas. La primera siendo que lograr competitividad en el mercado vinícola americano representa un reto empresarial que requiere alto capital de inversión inicial y por otro, la reputación del consumo de alcohol incide negativamente en la intención de compra del consumidor

Plan de Marketing

PRODUCTO

El plan de marketing aquí propuesto está estructurado bajo la metodología 4P de marketing. En ese orden de ideas, se presenta la estrategia de producto y la franja de precios en cara al distribuidor y cliente final. Seguidamente se desarrolla la estrategia en Punto de Venta (PDV), donde se describen las actividades a desarrollar dentro del PDV para la visibilidad y rotación de producto. Finalmente, se enlista las actividades de promoción propuestas para el posicionamiento y reconocimiento de la marca en el Mercado Estado Unidense.

La presentación del producto de Wine in a Can se produce en formato de vino concentrado en latas de 330ml, dicha presentación pretende atender el mercado millennials, que busca nuevos formatos para consumir bebidas alcohólicas. Por otro lado, la marca Wine in a Can busca sacar provecho del choque generacional que existe en la actualidad en la industria del vino.

En cuanto al mercado Estado Unidense, un informe de Nielsen (2017), afirma que “el crecimiento del vino en lata ya representa un negocio de 50 millones de dólares en Estados Unidos y un aumento de la producción del 47% en un año” (NIELSEN, 2017).

Esto representa casi el 0,2% del mercado total de las ventas en dicho país, sin embargo, el mismo informe concluye que a pesar de ser de poca participación este formato es el mayor crecimiento contabilizado entre todos los envases alternativos al vidrio. (NIELSEN, 2017).

Este formato pretende exhortar al discurso de un estilo de vida sin complicaciones, ya que este formato permite contener el producto en un tamaño único y listo para ser servido en cualquier ocasión, además, que las latas son de fácil acceso y desecho. La propuesta valor también se sustenta en el argumento de accesibilidad e inclusividad.

PRECIO

Estrategia de precios a distribuidor:

- Reserva Cabernet Sauvignon (Packs 6 unidades): 9 USD
- Cabernet Sauvignon (Pack 6 unidades): 7 USD
- Rosé 2019 (Pack 6 unidades) : 11 USD

Estrategia de precios al consumidor final:

- Reserva Cabernet Sauvignon (Pack 6 unidades): 11 USD
- Cabernet Sauvignon (Pack 6 unidades): 9 USD
- Rosé 2019 (Pack 6 unidades) : 13 USD

A continuación, se enlistan las actividades claves con las cuales se pretenden cumplir con el objetivo propuesto para el punto de venta. Estas van desde la gestión estratégica de la visibilidad de la marca dentro del punto de venta hasta la activación de marca en espacios promocionales dentro y fuera de los puntos de distribución.

Branding de marca:

La idea es establecer un esquema de comunicación de marca atractivo, impactante y directo que sería instalado en las góndolas de los supermercados o en la fachada exterior de los supermercados. El propósito es hacer presentación de marca haciendo énfasis en la propuesta valor del producto y en la presentación del mismo. El concepto visual estaría orientado al joven “millenal” y el arte gráfico sería llamativo pero minimalista con el objetivo de conectar con un tipo de consumidor que le gusta entender de entrada que va comprar y que va recibir con ello.

El diseño de piezas graficas estaría a cargo de Wine in a Can pero su instalación está a cargo del distribuidor aliado quien tendría contacto directo con cada tienda y supermercado, dentro de la negociación de distribución estaría implícito el canon de publicidad que obliga al supermercado a instalar las piezas graficas como parte del material promocional de la marca. El presupuesto para la ejecución de esta estrategia es de 700 USD, que sería el costo de diseño y producción del material de branding de marca.

Visibilidad de marca en PDV:

Dentro del PDV se proyecta tener disponibilidad de material publicitario que estaría anexo a productos complementarios a los de Wine in a can. Es decir, pequeños flyers o muestras de producto exhibidas en las cajas de los supermercados para que los clientes degusten el producto o se lleven un material promocional.

La idea de esta estrategia es lograr realizar amarres de producto entre las latas de vino y otros productos complementarios que irían bien con el consumo de vino como pastelería, Snacks, confitería o cigarrillos. De esta forma, se estima realizar ventas cruzadas entre los productos de Wine in a Can y otros que se vean favorecidos con la venta de vino en lata. El responsable de la ejecución de esta estrategia estaría liderada por el distribuidor del producto y el gerente de cuentas de Wine in a Can.

Toma de pedidos en PDV:

La gerente de cuentas seleccionaría y contrataría dos asesoras de producto quienes realizarían visitas periódicas en los puntos de venta realizando la actividad de toma de pedidos y promoción de producto. El rol de estas asesoras también tendría como objetivo el desarrollo de nuevos negocios y la gestión de garantizar que la visibilidad de producto y los cánones de publicidad en punto de venta se realiza según lo negociado con el distribuidor. Esta estrategia tiene un costo de ejecución de 700 USD mensual, por fuera del plan de comisiones que tendría el personal de toma de pedidos y promoción.

Activación de marca en PDV:

Periódicamente se propone realizar activaciones de marca BTL (below the line) en punto de venta donde se realizan actividades de muestreo de producto, presentación de producto y entrega de material promocional a todos los clientes que ingresen a los puntos de venta. La idea de esto es hacer una demostración de la calidad, funcionalidad, descripción y presentaciones de Wine in a can. Por otro lado, la introducción de embajadores de marca dentro de esta estrategia es viable en el sentido que la marca pueda tener una “voz” que conecte con el público objetivo que se desea atender. Estos embajadores de marca tiene un concepto tipo “redbull”

cuyo objetivo es empatizar con el joven millenal y demostrarle lo “cool” que es consumir vino en lata.

PROMOCIÓN

PROMOCIÓN
<p><i>PUBLICO OBJETIVO:</i> Mercado B2C: Millennials Mercado B2B: Supermercados / Minoristas / Mayoristas</p>
<p><i>ESTRATEGIA:</i> Desarrollar una estrategia campañas Online y Offline para la promoción del producto y la marca resaltando la propuesta valor. Comunicar ofertas promocionales agresivas para diferenciar de la competencia y posicionar el producto en Estados Unidos.</p>
<p><i>OBJETIVO:</i> Lograr un retorno operativo de inversión ROI de 4:1 (400%) como mínimo con respecto a la inversión inicial. Venta de 10000 unidades mensuales y ventas efectivas en un 12%. Presupuesto: 40.000 USD</p>

A continuación, se enumeran las actividades claves con las cuales se pretenden cumplir con los objetivos de promoción y marketing para Wine in a Can. Estas van desde la coordinación de campañas de marketing digital hasta la gestión de patrocinios y colaboraciones de marca en eventos gastronómicos.

Marketing digital:

El marketing digital de Wine in a can va estar segmentado en dos tipos de contenido: a) diseño y administración de contenido orgánico y b) promoción y desarrollo de campañas publicitarias segmentadas. Estas dos estrategias van a estar orientadas a lograr reconocimiento de marca en las primeras fases de penetración de mercado. EL diseño de contenido tanto pago como orgánico va estar caracterizado por presentar una imagen de producto fresca, atractiva e innovadora, la idea es conectar a la audiencia con la imagen de marca y presentar una marca

tipo premium pero con accesibilidad para todo tipo de públicos, en este caso, el joven millenial deberá ser influido para que su curiosidad del producto lo anime a comprarlo una vez lo vea en las góndolas de los supermercados americanos.

El contenido orgánico se divide en los siguientes tipos de información: a) ventajas del vino, b) el vino como estilo de vida cool, c) Wine in a can, una marca joven para gente joven, d) Latas! La nueva forma práctica de consumir vino en cualquier momento y en cualquier situación.

Las campañas pagas se divide en los siguientes briefs de comunicación promocional: a) El mejor vino argentino al alcance de una lata, b) Prueba lo rico que sabe un vino helado dentro de una lata, c) Con ganas de probar algo diferente, prueba Wine in a can, d) quieres verte, sentirte y consumir algo chick pero a bajo precio, prueba Wine in a can.

El marketing digital de la marca estará tercerizado en una agencia de publicidad local de Estados Unidos, y cuyo presupuesto de ejecución estará dividido entre el distribuidor y la marca. Inicialmente se proyecta un presupuesto de 940 usd para promoción de contenido en el primer mes de gestión.

Participación de marca en eventos:

La idea es que Wine in a can mantenga una presencia activa en la mayoría de eventos gastronómicos y de vino posible. Sin embargo, por cuestiones de presupuesto se pretende realizar una programación semestral de participación de marca en forma de canje o colaboración de categoría. Los stands y de Wine in a can representarán la innovación de marca, ellos tendrán formas de latas donde el público podrá interactuar directamente con el stand y probaran el vino simultáneamente.

La idea de que la marca esté presente en eventos especializados de vino y gastronómicos se justifica en el posicionamiento de marca a mediano y largo plazo, la visibilidad de marca debe ser transversal en todos los espacios donde el joven millenial usualmente frecuente. En eventos de entretenimiento como fiestas, bares, eventos musicales, eventos de ciudad y muestras culturales, serán de prioridad para participar en ellos, la actividad de muestreo es fundamental para generar expectativa de compra y recordación de marca.

Ruedas de negocio:

Wine in a can siendo una nueva marca en el mercado estadounidense necesita desarrollar alianzas estratégicas en los sectores de consumo masivo, gastronomía y bebidas, hotelería y turismo y el sector del entretenimiento, como es una marca joven que pretende llegar a nuevas generaciones de consumidores, es preciso que emprenda negociaciones con sectores que pueden llegar a ser stakeholders valiosos para el reconocimiento de marca, por ende, se pretende hacer presencia en ruedas de negocios los primeros seis meses para coordinar alianzas estratégicas para la difusión de la marca.

Patrocinio de eventos:

Wine in a can al ser una marca versátil, innovadora y con características que van en contravía al consumo de vino local, es fundamental que patrocine eventos que usualmente una marca de vinos no le estaría estar, la estrategia de patrocinios de eventos está alineada con aquellos planes de patrocinios de bebidas energizantes, es decir, su presencia de marca va desde el patrocinio de fiestas, eventos culturales, eventos musicales, algunos eventos de deportes y eventos de interés juvenil. De esta manera la estrategia de promoción estaría alineada con el concepto de marca y con el público objetivo que se pretende atender.

Universidad de
San Andrés

Operaciones de Negocio

Los procesos relacionados con los requerimientos logísticos internos en Argentina, deben ser liderados y gestionados por Wine in a Can para garantizar que la salida del producto del mercado local cumpla con los requerimientos de inocuidad exigidos por las autoridades argentinas. Las actividades asociadas a este proceso y cuya gestión directa de Wine in a Can son las siguientes:

- Desarrollo y registro de marca.
- Patente de presentación de producto.
- Permisos y solicitudes para la exportación de productos de origen argentino con destino a Estados Unidos.
- Fijación y gestión de los instrumentos financieros para la operación de la exportación de productos bajo el nombre de Wine in a Can.

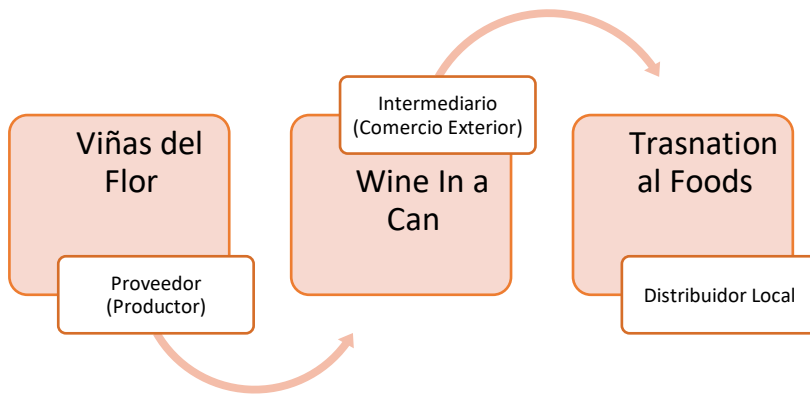
Ahora bien, por otro lado, los requerimientos logísticos, aduaneros y de permisividad de la importación de los productos de Wine in a can en Estados Unidos recae en responsabilidad de Transnational Foods, a continuación, se enlistan los requerimientos logísticos para dicho fin.

Requerimientos logísticos para la importación de vino en EE.UU.

La industria nacional de Estados Unidos se caracteriza por aplicar políticas proteccionistas para la importación de ciertos productos, dichas políticas exigen el cumplimiento de calificaciones de productos complejas, procesos burocráticos extensos, requerimientos legales cambiantes, tarifas económicas de ingreso rigurosas, entre otros. Finalmente, el ingreso de productos es completa responsabilidad del exportador, en este caso Wine in a Can dentro de su plan de operación es preciso que se desarrolle en primera instancia todo lo relacionado a los permisos de ingreso de productos a Estados Unidos.

Proveedores y distribuidores

El modelo de negocio propuesto está compuesto por una línea logística de



distribución de tres tiempos. Primero inicia con la producción del producto liderada por un proveedor fijo. Segundo, se desarrolla una gestión logística y de comercio exterior realizada por

Wine in a Can cuyo objetivo es conectar el productor con el distribuidor local (Estados Unidos). De esta manera se desarrolla la línea de negocio del plan aquí propuesto. En este sentido, la fase inicial del negocio parte de la relación y poder de negociación con el principal proveedor (productor).

La estructura organizacional de Wine in a Can está compuesta por un equipo administrativo y comercial que se encargará de todos los procesos administrativos relacionados con la legalización de compra, pago de aranceles, costo de importación e intermediación bancaria y transaccional, ventas y cualquier otra operación necesaria para llevar a cabo el proyecto. (Ver Anexo 4)

Costos, Finanzas e Inversión

Plan de Inversion Inicial (Expresado en USD)			
Planta y Equipo			
Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Equipos de Computo	2	(\$ 550.00)	(\$ 1,100.00)
Oficina Administrativa	1	(\$ 1,000.00)	(\$ 1,000.00)
Materiales de Apoyo	1	(\$ 250.00)	(\$ 250.00)
Total Planta y Equipo			(\$ 2,350.00)
Costos Internos de Operacion			
Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Mano de Obra	5	(\$ 750.00)	(\$ 3,750.00)
Supervision Comercial	1	(\$ 250.00)	(\$ 250.00)
Supervision Administrativa	1	(\$ 250.00)	(\$ 250.00)
Costos Aduaneros	1	(\$ 400.00)	(\$ 400.00)
Total Costos Internos			(\$ 4,650.00)
Gastos de Exportacion			
Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Telecomunicaciones	1	(\$ 450.00)	(\$ 450.00)
Gastos de Legalizacion	1	(\$ 250.00)	(\$ 250.00)
Gastos de Permisos	1	(\$ 200.00)	(\$ 200.00)
Gastos de Impuestos	1	Valor depende de Volumen	
Gastos Aduaneros	1	(\$ 350.00)	(\$ 350.00)
Total gastos de Exportacion			(\$ 1,250.00)
Promocion y Marketing (Periodo Trimestral)			
Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Campañas Publicitarias	1	(\$ 28,000.00)	(\$ 28,000.00)
Material Promocional	1	(\$ 1,500.00)	(\$ 1,500.00)
Activacion de Marca	1	(\$ 10,500.00)	(\$ 10,500.00)
Lanzamiento de Marca	1	(\$ 30,000.00)	(\$ 30,000.00)
Total Promocion y Marketing			(\$ 70,000.00)
Costos de Ventas			
Item	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Costos de Cotizaciones	1	(\$ 150.00)	(\$ 150.00)
Asesores Comerciales	1	(\$ 650.00)	(\$ 650.00)
Costos de Negociacion y Ventas	1	(\$ 750.00)	(\$ 750.00)
Total Costos de Ventas			(\$ 1,550.00)
Total Inversion Inicial			(\$ 79,800.00)

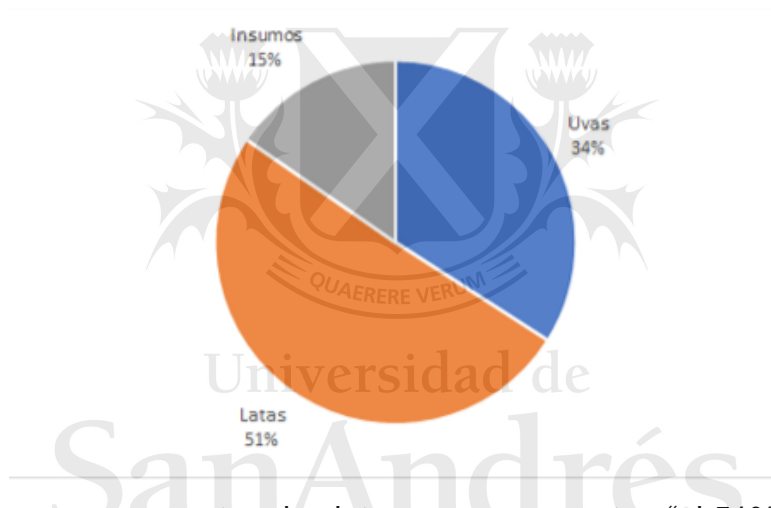
La inversión inicial para la exportación de vinos enlatados durante los primeros 3 meses asciende a \$79.800 USD. Con respecto a la financiación del proyecto la idea de los fundadores de Wine in a Can es conseguir inversores “friends and family” que además de aportar el capital necesario sean socios estratégicos. Se tienen potenciales inversores dispuestos a poner el capital como también aportar su know how para el negocio. Estos son: Facundo Urtubey, dueño de la bodega Viñas en Flor

y Marcelo Young, CEO de Transnational Foods.

Se llegó a un convenio con Viñas en Flor para poder trabajar a fazon en la planta industrial, ya que cuenta con capacidad ociosa, con lo cual no hay una inversión inicial de Maquinaria y Equipo.

Costos de producto

En primer lugar, se encuentran las uvas que representan aproximadamente el 34% del costo total de la materia prima. Cada tipo de uva tiene precio de compra distinto por las condiciones actuales del mercado, siendo Malbec la más cotizada, seguida por pinto no ir y Sauvignon blanca.



En segundo lugar, se encuentran las latas, que representan “el 51% del costo de la materia prima y el 40% del costo de las ventas; el precio final de las latas ya incluye el servicio de etiquetado. Se asume que, al estar construidas de aluminio, un commodity, su precio se verá afectado fuertemente por el tipo de cambio”.

Insumo	P (Año 1)	Q (Año 1)
Levadura	20 USD/kg	45 kg
Sulfitos	370 AR\$/kg	23 kg
Ácido Ascórbico	1300 AR\$/kg	23 kg
Enzima Pectolítica(Blanco/Rosado)	40 USD/kg	5 kg
Enzima Pectolítica(Tinto)	40 USD/kg	4 kg
Nutrientes	4 USD/kg	45 kg
Bacterias Lácticas	0,3 USD/L	996 L
Ácido Peracético	268 AR\$/L	3770 L
Nitrógeno	2010 AR\$/L	124 kg
Cajas	8 AR\$/u	75.395 u
Carton corrugado	2 AR\$/m ²	3.619 m ²

Por último, se encuentran el resto de los insumos que comprenden el 15% del costo de la materia prima. Estos abarcan tanto los productos químicos utilizados para producir el vino como el material de empaque. De todos éstos se destacan el ácido peracético (utilizado para desinfectar los equipos de la bodega) y las cajas utilizadas para transportar el producto terminado. Estos dos insumos juntos representan el 66% de la categoría otros insumos.

Costos de operarios para el proyecto

	Descripción	Salario bruto	Cargas Sociales	Adicionales	Costo Total	N° Operarios	Temporal
1	Operario Simple	\$ 21.400	4.945	5000	\$ 26.345	1	No
2	Operario especializado (Fermentación y Enlatadora)	\$ 25.000	5.532	5000	\$ 30.532	1	Si
3	Operario con oficio	\$ 24.000	6.229	5000	\$ 30.229	1	Opcional
4	Encargado de sección	\$ 25.000	6.434	5000	\$ 31.434	1	Opcional

Estimación de Demanda primeros 5 años

Latas de Vino	Tiempo				
	FY1	FY2	FY3	FY4	FY5
Demanda Annual cantidad de latas	(\$ 7,500,000.00)	(\$ 7,750,000.00)	(\$ 8,000,000.00)	(\$ 8,250,000.00)	(\$ 8,500,000.00)
Demanda Annual en pack de 6 unidades	(\$ 1,250,000.00)	(\$ 1,291,666.67)	(\$ 1,333,333.33)	(\$ 1,375,000.00)	(\$ 1,416,666.67)
Precio Unitario Promedio (Pack 6 Unidades)	(\$ 9.00)	(\$ 11.00)	(\$ 13.00)	(\$ 15.00)	(\$ 17.00)
Ventas Esperadas	(\$ 11,250,000.00)	(\$ 14,208,333.33)	(\$ 17,333,333.33)	(\$ 20,625,000.00)	(\$ 24,083,333.33)

El cuadro anterior muestra la estimación de demanda para los primeros 5 años. En el capítulo de Análisis de Sector, se hizo la estimación de demanda para todo el mercado y dio que era de 15 millones. Ya que se sabe que no se va a satisfacer el 100% de la demanda total se calculó las proyecciones con el supuesto de satisfacer el 50% de la demanda.

Proyecciones Cash-Flow

Siguiendo en línea con las proyecciones de la demanda podemos estimar un cashflow el mismo esta medido en USD. Si bien se puede ver que el primer año la rentabilidad es baja la misma responde al costo de activación de marca, este es un gastos que solo se contempla el en año 1.

P&L Estimada	FY1	FY2	FY3
Ventas	\$ 11,250,000.00	\$ 14,208,333.33	\$ 17,333,333.33
TOTAL Ventas	\$ 11,250,000.00	\$ 14,208,333.33	\$ 17,333,333.33
UVA	\$ 3,000,000.00	\$ 3,788,888.89	\$ 4,622,222.22
Aluminio	\$ 4,500,000.00	\$ 5,683,333.33	\$ 6,933,333.33
Costo operacion	\$ 8,250.00	\$ 8,250.00	\$ 8,250.00
Insumos	\$ 1,323,529.41	\$ 1,671,568.63	\$ 2,039,215.69
TOTAL COGS	\$ 8,831,779.41	\$ 11,152,040.85	\$ 13,603,021.24
Margen Bruto	\$ 2,418,220.59	\$ 3,056,292.48	\$ 3,730,312.09
Margen Bruto (%)	21%	22%	22%
Costo ventas	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
Publicidad	\$ 750,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
EBITDA	\$ 168,220.59	\$ 1,306,292.48	\$ 1,980,312.09
Margen EBITDA (%)	1%	9%	11%
Impuestos	\$ 58,877.21	\$ 457,202.37	\$ 693,109.23
Beneficio Neto	\$ 109,343.38	\$ 849,090.11	\$ 1,287,202.86
Margen Neto	1%	6%	7%

TIR 352% la misma corresponde a que no hay una inversión inicial en maquinaria

La rentabilidad exigida del proyecto es del 16% en USD, la misma corresponde a la tasa que los inversionistas nos exigen. Por otro lado, descontando los Flujos con la inversión inicial a la rentabilidad exigida nos da un **VAN de 1.4MM**, esto nos demuestra que el proyecto genera beneficios. A su vez sabemos que el periodo de recuperacion de la inversion es de 8 meses y 23 dias. Sabiendo todo esto, se puede decir que el Proyecto es rentable y con un periodo de recuperacion bajo y aceptable para los inversores.

Con respecto al punto de equilibrio en volumen, es del 1% del total de ventas proyectadas. Esto se debe principalmente a que no se cuentan con costos fijos elevados sino que la mayoría resultan ser variables.

Equipo

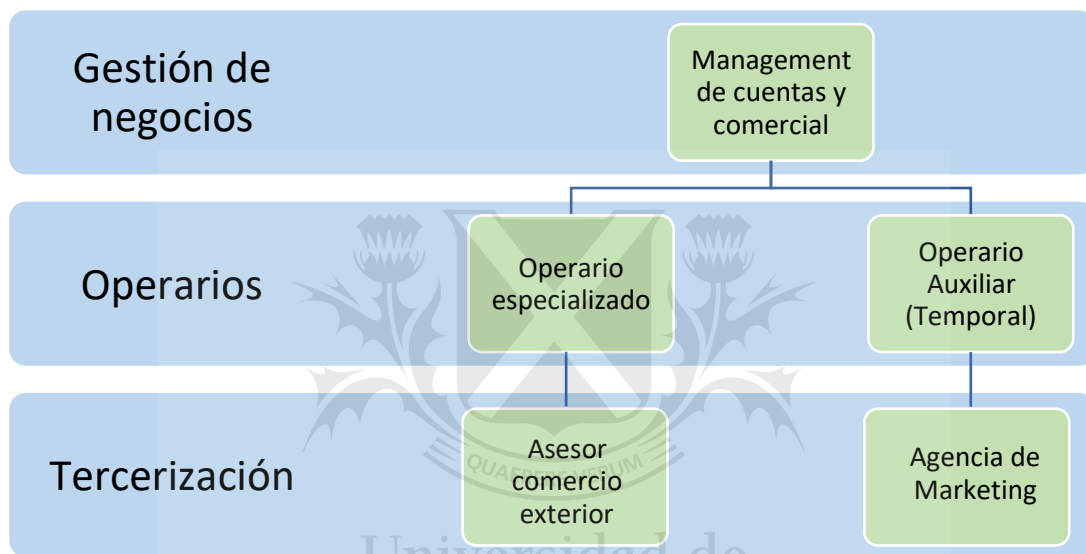
El equipo de trabajo de Wine in a Can está estructurado en dos áreas de gestión estratégicas. Primero, se define un área comercial que tiene como propósito desarrollar toda la gestión de intermediación comercial y gestión de cuentas entre el productor en el país de origen y el distribuidor en el país destino; esta área tiene como propósito la gestión de nuevos negocios, la prospección de clientes potenciales que es la encargada de realizar los primeros acercamientos comerciales y realizar la presentación de negocio.

El management de cuentas, tiene como objetivo la gestión de cuentas más importantes con los distribuidores dentro de Estados Unidos, aquellas grandes superficies que rotan la mayor cantidad de producto. Las negociaciones y proyectos que lidera la gerente de cuentas superan los montos promedios de exportación y mediante su coordinación se fijan los programas y estrategias de fidelización de clientes. A su vez, desarrolla e identifica nuevos negocios en el mercado Estadounidense, en la práctica esta persona debería residir en dicho país cumpliendo roles comerciales y apoyando la gestión administrativa de Wine in a Can.

La segunda área es la operativa, tiene como propósito toda la gestión de inventarios, manejo de productos, limpieza, stock, salida y entrada de referencias, control del área de materiales o insumos, manejo de mercancías, entre otros. Esta operada por personas (operarios) temporales y fijos, esto se define a la carga laboral y al número de pedidos y compras.

Ahora, el área administrativa está gestionada en la ciudad de Buenos Aires. Estas personas realizan todos los procesos de apoyo tales como la gestión documental, contacto y gestión de proveedores, cobranzas, servicio al cliente, agendamiento de citas, gestión de nómina y asistencia comercial. El primer recurso administrativo es un auxiliar administrativo que realizaría toda la gestión documental y de archivo además de coordinar las actividades. Por otro lado, esta persona realiza todo el envío documental a clientes, proveedores, acreedores y stakeholders de la compañía. Funciona como un recurso asistencial sin tener contacto con clientes, pero sí con proveedores y acreedores.

El segundo proceso es denominado la coordinación administrativa. Este perfil garantiza que todos los procesos administrativos se lleven a cabo dentro de la organización. Realiza funciones asistenciales a la gerencia de cuentas y coordina y agenda las reuniones entre el área comercial y los clientes. Asiste a las reuniones comerciales brindando apoyo en la gestión “back office” y colaborando en dinamizar las negociaciones comerciales desde el ámbito de las operaciones internas.



Con esta estructura organizacional se aspira poder operar el modelo de negocio abarcando todas las áreas de gestión, operativas y gerenciales requeridas para el primer (1) primer año del proyecto.

Aspectos legales

Para la realización de importaciones y exportaciones se requiere una serie de inscripciones y actividades de registro y vinculación empresarial para que el ejercicio de exportación sea legal y cumpla con requerimientos legales exigidos por el gobierno argentino. En primera instancia se debe realizar el registro ante la Dirección General de Aduanas mediante el trámite de importadores y exportadores. En esta gestión se debe realizar el registro biométrico de los dueños, socios o fundadores de empresa, según la Sudamericana Exporta, este paso tiene como objetivo “escaneo del DNI, Registro digital de firma y huella, y foto en la dependencia de AFIP más cercana a su domicilio”. Es fundamental acreditar solvencia económica para actuar como “importador / exportador o constituir garantía / seguro de caución”. Con dicha aceptación, se confrontan los datos ingresados con los antecedentes del Registro de Infractores y el área de control aduanero asignará el perfil de riesgo correspondiente. Se debe cumplir con lo siguiente:

- “Poseer CUIT, ser Responsable Inscripto ante la AFIP”.
- “No encontrarse en estado de falencia”.
- “No encontrarse concursada. Sólo para Auxiliares de Comercio y del Servicio Aduanero y demás sujetos”.

Seguidamente, se debe realizar todos los registros asociados al comercio exterior, para ello, se requiere el registro de formularios como el “registro de operadores de comercio exterior”.

Finalmente, se realiza la inscripción de “Tipo de operador de Comercio Exterior Importador / Exportador”.

Dentro de los aspectos legales es fundamental la expedición del certificado de origen de los productos que son objetos de exportación o importación, este documento constituye un requisito legal para formalizar la exportación de cualquier producto o servicio, la definición de espacio legal se conoce como: “el documento en donde se manifiesta que un producto es originario del país o de la región y que -por lo tanto-

puede gozar del trato de Nación más Favorecida, o de trato preferencial derivado de acuerdos de integración o bajo el SGP.

De todas formas, este es un aspecto el cual tanto Viñas en Flor como Transnational Foods ya lo tienen realizado. Recordemos que Viñas en Flor destina parte de su mercadería a la venta en el exterior y para ello todos estos trámites ya fueron realizados. Por el otro lado, Transnational Foods importa parte de su cartera de productos desde distintos lados del mundo, por lo tanto, tampoco es un aspecto que pueda complicar el desembarco de Wine in a Can en el estado de Florida.



Universidad de
San Andrés

Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación definido para la ejecución del plan de negocios está dividido en actividades concretas que se ejecutarán en un periodo máximo de 6 meses calendario. La ejecución parte de la reingeniería de la construcción de la cadena valor del producto, partiendo de este punto se entra a resolver asuntos de asignación de recursos y definición de objetivos, y estaría seguido de la contratación de proveedores y tercerización de procesos. El resultado final esperado está orientado realizar un análisis detallado de los resultados logrados después de ejecutar las primeras exportaciones de Wine in a can.

Las personas que intervienen en la ejecución del plan de negocios están definidas en la estructura organizacional propuesta anteriormente: gerencia de cuentas, equipo comercial, área administrativa. El coordinador de la implementación tiene como objetivo general, “garantizar la correcta y ágil implementación del modelo de negocio de Wine in a Can, además de la eficiente ejecución del plan de operaciones de la empresa”. Por otro lado, desde del ámbito del marketing tiene como finalidad: la producción de campañas para el reconocimiento de marca de Wine in a Can. Finalmente, los proveedores (productor en país de origen) y comercializador (distribuidor en país destino) hacen parte de la cadena de valor del producto, por ende, el plan de implementación incluye la intervención directa de las entregas y salidas del proveedor y del distribuidor.

Wine in a Can, fijaría los procesos de implementación orientados a la intermediación comercial y la gestión logística de la exportación.

Conclusiones

El plan de negocios denominado Wine in a Can nace de la identificación de una oportunidad del sector de vinos en Estados Unidos. Se justifica en la oportunidad de atender un sector que demanda productos con presentación diferente y una propuesta valor alineada a las preferencias de consumo de los Millennials. El vino en lata es una presentación de producto que tiene un incremento significativo en el consumo del consumidor joven, además, representa uno de los productos complementarios con mayor crecimiento en comparación a los vinos embotellados.

El modelo de negocio propuesto es una triangulación logística entre productor, intermediario y distribuidor, de esta manera los costos asociados a la operación del negocio se reducen en cara a la distribución permitiendo así entrar el mercado americano con precios competitivos. El valor agregado del plan de negocio recae en la presentación del producto, el vino en lata de Wine in a Can es más barato y se pretende romper con el esquema de “solo para algunos” buscando su distribución masiva en el mercado de vino de Estados Unidos.

Las estrategias de distribución fijadas para Wine in a Can se sustentan en actividades B2B, en donde se pretende llegar a establecimientos comerciales (minoristas y mayoristas) mediante la gestión de un distribuidor local, esta estrategia se fija con el objetivo de aprovechar el poder de negociación de un tercero para el posicionamiento de la marca. Las utilidades esperadas tienen como origen la gestión de intermediación, acarreando la gestión logística entre el productor nacional y el distribuidor del país de origen.

Ciertamente los procesos de formalización, legalización y admisibilidad de la exportación de productos desde Argentina, representan desafíos de carácter burocrático y administrativo, sin embargo, dentro del plan de implementación se realizó las provisiones en tiempo, presupuesto y gestión para obtener los permisos necesarios para la exportación de vino en lata de origen argentino al mercado Estadounidense.

El equipo de trabajo de Wine in a Can se construye con la necesidad de atender eficientemente las tareas, actividades y procesos requeridos para la exportación del vino en lata. Se aspira que los roles asignados y las funciones propuestas satisfacen las demandas laborales que implica el negocio de las exportaciones.

Los procesos operativos internos ciertamente requieren una gestión eficiente y eficaz por parte de las personas que intervienen, del correcto manejo de la información, el buen servicio al cliente y la gestión ágil de las negociaciones comerciales depende la calidad en la intermediación de la exportación; la cadena valor del vino en lata depende de un excelente manejo de los proveedores y un buen poder de negociación con los distribuidores locales. Desde la perspectiva del marketing, las estrategias de publicidad están orientadas a la visibilidad de marca en punto de venta y al posicionamiento de marca dentro del mercado Millennials. Las estrategias online y offline tendrán un mensaje empático, fresco y juvenil que muestran al producto como una opción muy atractiva en precio, consumo, presentación y calidad.



Bibliografía

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. Generación de Modelos de negocios, Canvas Business Model.

Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2008). "Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping." Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

Estudio del mercado del vino en el noreste de Estados Unidos. Consulado General y centro de promoción de La República Argentina en Nueva York. Junio 2018.

Hisano, A. (2017). Reinventing the American Wine Industry: Marketing Strategies and the Construction of Wine Culture. Harvard Business School, Working Paper.

Hook, S. (11 de diciembre de 2019). UK's market for canned wine tops £3.6 million. Drinks Retailing News.

John W. Mullins (2003): "The new business road test".

Khoury, L. (2019). El mercado del vino en los Estados Unidos. Análisis del comercio exterior. València: UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA.

Nielsen's syndicated report, "Heard It through the Grapevine: What's Hot in Wine," December 2017.

Mendelson, R. (2010). From Demon to Darling: A Legal History of Wine in America. Univ of California Press.

Michelle Williams (2019). "Is The Future Of Wine In The Can?". Forbes.

Mike Veseth (2019). "Two Cheers for Canned Wine". The wine economist.

OIV. (2019). Aspectos de la Coyuntura Mundial", Situación del sector en 2018".

Pinney, T. (1989). A History of Wine in America: From the Beginnings to Prohibition. University of California Press.: Berkeley.

Página oficial de Transnational Foods. <https://transnationalfoods.com>

Página Oficial de Wine Vine Analytics. <https://winesvinesanalytics.com>

Porter E. Michael (1979). Cómo las Fuerzas Competitivas le dan Forma a la Estrategia, Harvard Business Review, March 1979.

¿Qué buscan los Millennials en un vino? (12 de diciembre 2017), El confidencial.

Sarah Whitten (2018). "Canned wine is no longer a fad; it's a \$45 million business". CNBC.

Tach, L. (2019). The US Wine Industry in 2019 – Slowing but Steady, and raving Innovation.

William Bygrave, Andrew Zacharakis (2019): "The entrepreneurial process". Capítulos 2 y 3, second edition.

Anexos

Anexo 1



Anexo 2



Anexo 3

Universidad de San Andrés



Anexo 4

		ETAPAS DE PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN Y VENTA																							
PLAN DE OPERACIONES WINE IN A CAN																									
N°	PROCESOS	1ER TIEMPO				2DO TIEMPO				3ER TIEMPO				4TO TIEMPO				5TO TIEMPO				6TO TIEMPO			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	CULTIVO	■	■																						
2	TRANSFORMACIÓN DE UVA			■	■	■																			
3	ALISTAMIENTO E INVENTARIO DE INSUMOS (PROVEEDOR)				■	■	■	■	■																
4	ENLATADO, ETIQUETADO, EMBALAJE								■	■	■	■													
5	INVENTARIO Y STOCK									■	■														
6	TOMA DE PEDIDOS Y COMPRAS										■	■	■												
7	LEGALIZACIÓN DE EXPORTACIONES												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
8	FISCALIZACIÓN DEL PRODUCTO												■	■	■	■	■	■							
9	DESPACHO Y COMERCIO EXTERIOR																■	■	■	■	■	■			
10	ENTREGA DE PRODUCTO Y LEGALIZACIÓN																		■	■	■	■			
11	DISTRIBUCIÓN EN CANALES																					■	■	■	
12	BRANDING Y MATERIAL POP																								
13	PRICING Y EXHIBICIÓN EN PUNTO DE VENTA					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
14	VENTA																							■	■