



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Contador Público

“Vine de Cata” – Wine bar y vinoteca

Autor: Marco Cucchiara

Legajo: 29195

Mentora: María Fernanda Tamborini

Diciembre 2021

Victoria, Buenos Aires, Argentina

INDICE

1.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	2
2.	ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD	3
3.	NEGOCIO PROPUESTO	7
4.	ANALISIS DEL SECTOR.....	9
4.1.	CINCO FUERZAS DE PORTER	10
4.2.	BENCHMARKING.....	14
4.3.	ESTIMACIÓN DE DEMANDA: TAM, SAM Y SOM	15
5.	MODELO DE NEGOCIOS	16
6.	PLAN DE MARKETING	17
6.1.	MARKETING MIX.....	18
7.	OPERACIONES.....	26
7.1.	PROVEEDORES Y STOCK	26
7.2.	PROCESOS OPERATIVOS.....	28
7.3.	FUNCIONAMIENTO DE LA TIENDA.....	30
7.4.	SISTEMAS	30
8.	COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	31
8.1.	INVERSIÓN INICIAL.....	32
8.2.	ANÁLISIS DE COSTOS.....	34
8.3.	PROYECCIÓN DE VENTAS.....	38
8.4.	ESTADO DE RESULTADOS	39
8.5.	CASH FLOW, VAN Y TIR	41
9.	EQUIPO.....	42
10.	ASPECTOS LEGALES.....	45
11.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS	46
11.1.	DIAGRAMA DE GRANTT.....	46
11.2.	RIESGOS	48
12.	CONCLUSIONES.....	51
13.	ANEXOS.....	54
14.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTE DE DATOS	76

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El vino es una de las bebidas alcohólicas por excelencia en la Argentina. Con más de 230 mil hectáreas de vid y más de 900 bodegas activas, es el sexto país con mayor producción de vinos. Destinándose el 80% de la producción total al consumo interno, ocupa el séptimo lugar a nivel mundial de consumo per cápita (22 litros) y se estima que 7 de cada 10 argentinos toman vinoⁱ.

Si bien la industria vitivinícola ya parecería estar muy desarrollada y asentada, hace décadas sufre una tendencia bajista en el consumo (OVA 2019 – Anexo 1) y según Mayorga (2019), jefa de Marketing de Bodega Santa Juliaⁱⁱ, busca reinventarse para captar más consumidores y competir con la cerveza y otras bebidas. Esta tendencia bajista, según la información extraída de FoodTech (2020)ⁱⁱⁱ, es producto de varios factores, principalmente sucede porque existieron cambios en la industria (se pasó de cantidad a calidad) y en los hábitos de los consumidores, quienes ahora consumen cerveza en mayor cantidad y otras bebidas Ready to Drink más novedosas.

La baja en el consumo llevó a un gran salto en la calidad. Hubo una *premiumización* tanto del producto, como del paladar del consumidor. Las bodegas boutique, pequeñas y familiares fueron las pioneras ofreciendo vinos de autores, en partidas limitadas y de producción manual y artesanal. Estas bodegas exportan un gran porcentaje de su producción, dependiendo el caso entre el 60 y 90%^{iv} y resulta muy difícil encontrarlas en el mercado interno. Hoy en día, el mercado es dominado por las bodegas más grandes, comerciales y tradicionales.

Por otro lado, los consumidores comenzaron a tener mayor conocimiento sobre los vinos que toman para poder elegir mejor qué y cuándo consumir. Aún así, como explica Daniel Fernández Quinti (2015)^v, la decisión de compra es muy compleja, hay muchísima variedad para elegir e inseguridad y desaliento a probar un vino desconocido. Esto último, como explicó Daniel en su artículo, se debe a que hay demasiadas opciones, nuevas y desconocidas, entonces lo que sucede es que el

consumidor frente a la elección de un vino, opta por uno que ya conoce puesto que no sabe la relación precio – calidad de las otras opciones ni tampoco si será de su agrado, por lo que elige la opción segura, la conocida previamente.

Carmen Pérez, coordinadora de comunicación y relaciones institucionales del Fondo Vitivinícola de Mendoza, aseguró que: “[...] en el estudio “Perfil de Consumidores de Vinos” (2015), advertimos que algunas barreras para el mayor consumo de vino se relacionan con los calibres de envases y la forma de consumo”^{vi}. Tanto el vino en lata, como el vino por copa son las apuestas para crear nuevas formas de consumo, y alentar la venta^{vii}, siendo así los factores claves de la ‘reinención’ de la industria.

Por lo tanto, se pudo observar que la Argentina es un país con una alta cultura vitivinícola cuya industria busca reinventarse para revertir la tendencia bajista en el consumo. También se entendió que existen bodegas familiares, pequeñas y boutiques que producen vinos de alta calidad y tienen poca penetración en el mercado interno (Sáenz, 2015)^{viii}. Por último, se observó que los consumidores, tendientes a una *premiumización*, sufren una compleja decisión de compra. Se identificó una oportunidad para diseñar un negocio que cubra estos puntos, aprovechando los nuevos calibres de envase (vino por copa), dando mayor visibilidad a las bodegas pequeñas y alentando el consumo, minimizando la complejidad de compra.

Es por esto que se analizó la oportunidad de establecer un comercio de venta de vinos boutique, con autoservicio de cata bajo la modalidad de vino por copa mediante máquinas dispenser en el barrio de la Recoleta. Esta modalidad de auto servicio ya es una realidad de gran éxito en países como Estados Unidos, Inglaterra, Portugal e Italia.

2. ANALISIS DE LA OPORTUNIDAD

A continuación, se desarrolló un análisis de la oportunidad de negocio que permitió definir los consumidores, ver tendencias macro, del segmento, entender la cadena de valor, analizar los competidores y el tamaño de mercado.

Consumidores: se dividieron en tres categorías, el primer grupo está compuesto por personas de 25 a 60 años que poseen gran conocimiento de la industria del vino, consumidores habituales y pertenecientes a la clase media-alta y alta. En el segundo grupo, se encuentran personas del mismo rango etario y estratos sociales, pero que no están tan formados como los primeros, y tienen la intención de probar nuevos vinos. Son los consumidores frecuentes, no habituales, de “entry level”. Por último, el tercer grupo está formado por los profesionales gastronómicos, sommeliers y enólogos, que son los socios claves para nuestro negocio.

Esta división por grado de conocimiento tuvo como objetivo entender de mejor manera que busca y valora cada consumidor dependiendo de su experiencia, conocimiento y cuán adentrado está en el mundo del vino. Aquellos pertenecientes al “entry level” suelen buscar vinos más dulces, fáciles de pasar, con tonos frutales; mientras que los consumidores más experimentados buscan vinos de altísima gama, con más cuerpo y mayor paso por madera.

Tendencias macro: Como se menciona anteriormente, según los datos del sector proporcionados por el gobierno en su página oficial, en el 2020 el INV registró un consumo de 22 litros per cápita, el mayor en los últimos 5 años, esto es más del promedio en el mundo. Portugal encabeza el consumo con 56,4 litros per cápita y en los países vecinos como Uruguay y Chile se consumen 20 y 15,7 litros respectivamente^x. El vino no distingue de género ni de clase social, ya que según la investigación llevada a cabo por COVIAR (2020) (Corporación Vitivinícola Argentina) el 73% de los hombres, como el 61% de las mujeres entre 18 y 65 años beben vino (Anexo 2). Desde la clase alta hasta la clase baja, se registró un alto consumo dentro de cada estrato social, en promedio el 67,5% de cada uno es consumidor de vino (con solo 4 puntos porcentuales de diferencia entre la mayor y la menor) (Anexo 3)^x.

Si bien estos datos son muy positivos, es importante considerar los datos de la cerveza, un claro producto sustituto del vino. Desde el '96 que esta bebida presenta una tendencia alcista en el consumo, en el 2003 sobrepasó al vino, y en el 2017 lo duplicó (Anexo 4). El INV^{xi} explicó que las razones que llevaron a que se duplicó el consumo fueron el surgimiento de una nueva tendencia, la cerveza artesanal, también que la cerveza se encareció menos, la industria vitivinícola fue más vulnerable al

contexto económico, que las grandes cerveceras tuvieron más capital para invertir en marketing y también un mayor poder para negociar con los canales de distribución mayoristas.

También fue importante analizar la elasticidad. Según el Observatorio Vitivinícola Argentino, por cada punto porcentual que aumenta el precio del vino la demanda cae un 0,7%; por cada punto porcentual que aumenta el precio de la cerveza, la demanda del vino aumenta en un 0,6%; y por último por cada punto porcentual que aumenta el ingreso, la demanda del vino responde positivamente en 0,3%^{xii}.

Tendencias del segmento: Como se adelantó anteriormente, la baja en el consumo implicó también un gran salto de calidad. Los argentinos hoy en día consumen menos que antes, lo que significa también que ahora eligen mejor los vinos y los momentos para compartirlos. Hay una clara tendencia hacia un mayor conocimiento y descubrimiento de vinos de gran calidad, donde los vinos de autor y las etiquetas limitadas se destacan. Como indica José Zuccardi (2019), presidente de COVIAR, “la gente consume menos, pero de mayor calidad”^{xiii}. Esto se respalda en los datos que publicó el Instituto Nacional de Vitivinicultura a principios del 2021, donde evidencia un incremento de ventas del vino en botella del 18,9% y una caída de la venta en damajuana del 7%^{xiv}.

Los bares de vino fueron un factor clave que le permitieron al consumidor poder probar distintas cepas y cosechas en pequeñas cantidades. Estos lograron volver a poner al vino como protagonista principal en el ambiente gastronómico. Con la nueva modalidad del vino por copa, se logró potenciar aún más la costumbre de beber diferentes vinos como un pasatiempo.

Tamaño de mercado: Se tuvo en cuenta una proyección poblacional por edad y sexo publicado por el gobierno de la ciudad desde el 2010 al 2040 (Anexo 5), se estimó para este año un total aproximado de 3.075.646 personas en Capital Federal. Dada la categorización de clientes, los hombres y mujeres de 25 a 55 años serían aproximadamente 612.923 y 656.271. También, según el informe técnico sobre la evolución de la distribución de ingresos del segundo semestre del 2021^{xv} los porcentajes de ABC1 y B2 son de 32% y 16,9% respectivamente. Se tuvo en cuenta

además que el 71% de los hombres y el 63% de las mujeres consumen vino, por lo que se calculó un market size de aproximadamente 428.238 personas.

Cadena de valor: Fue muy importante conocer la cadena de valor de la industria completa en la que se compite, teniendo en cuenta los márgenes brutos de cada parte de ella, se entendió quienes tienen mayor poder relativo (Anexo 6). Este análisis es de elaboración propia en base a la experiencia de Claroscuro, una bodega de arte boutique.

La bodega que tiene como materias primas la vid, levadura, la botella, el corcho y la etiqueta, tiene un costo de venta de aproximadamente un 35% y un margen bruto de 65%. El siguiente eslabón, los distribuidores, tienen un costo de 80% y su margen bruto es del 20%. Por último, la vinoteca, el restaurante, o el comercio que tenga el contacto con el consumidor final, vende al doble del precio que compra, teniendo así márgenes del 50%. De esto podemos concluir que las vinotecas y restaurantes, son quienes tienen mayor poder relativo. De todas formas, es importante aclarar que el margen de ganancias es mucho menor, ya que se tiene que hacer frente a grandes costos estructurales y depreciaciones, como también sueldos que no estén incluidos en el costo de venta.

Estacionalidad de la demanda: El vino es un producto estacional, el consumo del tinto se ve afectado en los meses de mayor temperatura. Durante el verano, la gente consume cerveza, u otras bebidas más refrescantes. Además, el negocio se verá afectado por la ausencia de gente en las temporadas vacacionales. Sin embargo, es importante aclarar que la venta de vinos también aumenta notablemente cerca de fin de año por las fiestas. No solamente porque las familias y amigos se reúnen y es una gran ocasión para tomar vino, sino que también porque suele ser muy común regalar vino. Para poder contrarrestar esta estacionalidad, se propondrán ofertas y eventos especiales sobre vinos blancos y espumosos, que son aquellos más refrescantes y de mayor consumo a mayor temperatura. (WineTaster, 2018)^{xvi}.

Competidores: se realizó un cuadro comparativo (Anexo 7) de los competidores actuales. Se incluyó tanto vinotecas como bares de vino ya que con los primeros se compite en la venta del producto, y en los segundos en la venta de venta de vino por

copa. Se utilizaron criterios que se creen son fundamentales para el negocio: la ubicación, qué productos ofrecen, el rango de precios, si se vende botella, caja o vino por copa, la cantidad de etiquetas disponibles y la implementación de dispenser.

Entonces, al haber realizado el análisis anterior, se concluyó que existe una oportunidad de negocios en la comercialización de vinos de gama media a alta, ya que a pesar de que el consumo de vino en general es hoy en día menor que años atrás, aquellos vinos de mayor calidad sufren menos la tendencia bajista. Además, se encontró oportuno vender vino por copa bajo la modalidad de autoservicio mediante máquinas dispenser ya que es la tendencia más reciente del sector, y en la cual se basa la reinención de la industria para contrarrestar la baja en el consumo. Siguiendo, el tamaño de mercado y los márgenes de la posición que se ocupará en la cadena de valor son lo suficientemente atractivos para realizar el negocio. Por último, los consumidores buscan adentrarse más en el mundo del vino y a pesar de que la demanda es estacional, existen varias alternativas para minimizar su variación.

3. NEGOCIO PROPUESTO

El negocio propuesto consiste en un local de venta de vinos, con autoservicio de cata especializado en bodegas pequeñas, familiares, y boutiques. Las máquinas estarán distribuidas como si fuese una 'convención' o 'exposición' y los clientes la recorrerán probando los vinos que deseen y tendrán la posibilidad de comprar, de manera física o digital, cajas de seis vinos. También se ofrecerá un espacio para tapear.

El local seleccionado está ubicado en Recoleta, uno de los polos gastronómicos porteños más importantes y reconocidos tanto local, como internacionalmente. Está situado sobre la Av. Las Heras y cuenta con 489 metros cuadrados. Se decorará la tienda aludiendo al vino, con botellas colocadas en las paredes, por encima y debajo de las máquinas dispenser.

En cuanto a las operaciones, el cliente que ingrese debe registrarse y se le brinda una tarjeta magnética única e individual. Con ella podrá consumir tantos vinos expendidos en tres medidas distintas, o tablas de tapeo.

La forma del negocio consiste en tener la mercadería en consignación y cobrar una comisión por venta del 30%. Se liquida el resto a los proveedores en cuanto se cobre al cliente. No se le cobra pico a las bodegas y las botellas destinadas a las máquinas dispenser corren por cuenta de los proveedores. El precio de las cajas los eligen ellos mismos, y de allí salen también los precios por la cata, media copa y copa que se consumen dentro del local. Teniendo la mercadería en consignación y dejando la fijación de precios en manos de la bodega, se obtienen menores costos, mayor liquidez y, además, se puede garantizar mayor rentabilidad a menor precio que la competencia.

Es importante para el negocio desarrollar o adquirir una plataforma virtual interactiva y de fácil uso. No solamente para potenciar el e-commerce (compras y recargas), sino que también para brindarle mayor información al cliente sobre los vinos exhibidos, poder generarle recomendaciones y que vean los comentarios y notas de cata de otros usuarios. Integrar el software de las máquinas dispenser (registros de consumo) con nuestros sistemas de operaciones permitirá tener mayor trazabilidad y transparencia con los proveedores y también poder generar análisis estadísticos y obtener información útil, tanto para el negocio, como para las bodegas y los clientes.

La mayoría del vino que se quiere exhibir no tendría problemas con la disponibilidad, exceptuando las partidas muy pequeñas y limitadas. Se corre con la ventaja de que son muchísimas bodegas, y el riesgo de una mala cosecha está diversificado. El riesgo al que se estará expuesto es que a alguna bodega se le acabe la producción de la vendimia, pero como se mencionó, se cuenta con una amplia cantidad de proveedores que permiten asegurarnos la disponibilidad del vino durante todo el año.

Una de las ventajas competitivas más importantes del negocio es la orientación al cliente. Tanto el software de las máquinas dispenser como la plataforma web son herramientas que permiten realizar un seguimiento de sus acciones y comportamientos, con el fin de conocer sus preferencias y realizar recomendaciones y ofertas individuales. Sumado a esto, se tendrá mejores precios que la competencia, siendo que, al cobrar una comisión por venta, la bodega o distribuidor obtiene el mismo beneficio por precios de lista menores. Por último, se espera poder brindar un

servicio de entrega rápido y eficiente para aquellos clientes que realicen compras desde la plataforma.

Vine de Cata se diferenciará de los competidores por ofrecer productos en gran variedad, y un servicio de calidad a menores precios, por personalizar a sus clientes y por brindar un servicio de entrega de superioridad y excelencia.



4. ANALISIS DEL SECTOR

El sector a analizar corresponde a la etapa de distribución y comercialización de la cadena de valor vitivinícola completa^{xvii}. En esta se encuentran los distribuidores, que en caso de los grandes fraccionadores son propios, y para los pequeños son terceros, distribuidores de bebidas alcohólicas en general; los encargados de comercializar el vino son las cadenas de híper y supermercados, vinotecas y restaurantes; y los consumidores finales. Los canales de venta principales son las tradicionales tiendas físicas, los canales digitales potenciados por la pandemia y la adquisición del producto directo de bodegas.

4.1. Cinco fuerzas de Porter

Para analizar la intensidad competitiva y el atractivo de la industria, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter (Anexo 8). Dado que el negocio planteado consiste tanto en una vinoteca como en un wine bar, se analizará desde ambas perspectivas, para tener una mayor precisión en el análisis.

Amenaza de nuevos entrantes: Baja

Vinoteca: Para poder comercializar vino, es imprescindible conseguir un distribuidor, o el contacto directo con las bodegas para conseguir la mercadería, tener un lugar para almacenarla, promocionarse correctamente y acceder a los canales de distribución. Es hasta discutible la necesidad de una tienda física, dado el gran impulso que generó la pandemia en el eCommerce, y el surgimiento de las vinotecas online. Entonces, podemos decir que las barreras de entrada a las que se enfrentan los posibles nuevos entrantes no son muy altas, no es necesaria una fuerte inversión en nuevas tecnologías, no hay restricciones con respecto a patentes o rigurosos permisos, los canales de distribución y comunicación son de fácil acceso y las economías de escala no es difícilmente alcanzable. Sin embargo, es necesario tener un alto conocimiento sobre las características de los vinos, dado que el consumidor *premiumizado* espera que quien le vende el vino tenga cierto conocimiento y pueda explicar las peculiaridades de distintos vinos. Por último, el ingreso deja de ser atractivo debido a la rivalidad en la industria (fuerza analizada posteriormente), que se traduce en menos márgenes.

Wine bar: Por otro lado, con respecto al bar de vino, podemos observar que las barreras de entrada aumentan levemente dado que una tienda física es indispensable, lo que, junto con otras cosas, como las máquinas dispensers (aunque opcionales), llevan a que la suma de capital necesario sea aún mayor. Sumando a esto, otro factor que puede desincentivar la entrada de nuevos competidores es la diferenciación lograda por los comercios existentes, que atraen y fidelizan a sus clientes, dado que aquí ya no solo se trata de solamente comercializar vino, sino que la experiencia del consumidor en el bar toma un rol predominante.

Entonces, se pudo concluir que a pesar de que las barreras de entrada pueden ser bajas tendiendo a medias, hay otros factores que desincentivan la entrada de nuevos competidores por lo que la amenaza es baja.

Amenaza de bienes sustitutos: Alta

Existe una gran cantidad de productos sustitutos al vino, como la cerveza, el fernet, y las bebidas Ready to Drink (en lata). También, como se mencionó anteriormente, la demanda de vino es estacional, lo que aumenta su grado de sustitución y disminuye el costo del cambio.

Vinoteca: Enfocando el análisis más precisamente a los sustitutos de las vinotecas, podemos decir que la amenaza es alta, ya que los vinos también pueden ser adquiridos, mediante distintos canales de venta, en las cadenas de supermercados, almacenes, comercios de proximidad, en los conocidos popularmente como *chinos*, o desde la bodega/distribuidor directamente. Es por eso que es de suma importancia priorizar aquellos vinos boutiques que escapan de los canales de venta masivos para lograr aminorar la gran amenaza de sustitutos.

Wine bar: Con respecto al bar de vinos, observamos que los restaurantes y las catas privadas son los principales sustitutos entre los que el cliente puede optar para tener una experiencia consumiendo vino en un local. A estos también se les suma, lógicamente, el consumo de vino en el ámbito privado. En este aspecto es fundamental lograr una clara diferenciación con respecto a las otras experiencias para lograr disminuir la sustitución del wine bar.

Por lo tanto, se concluyó que la amenaza de bienes sustitutos es alta, ya que hay muchas bebidas que sustituyen al vino y también la accesibilidad y la facilidad de cambio entre los canales de acceso a estas bebidas.

Poder de negociación de los proveedores: Medio

Este segmento del análisis estará enfocado en los proveedores de vino. Si bien no serán los únicos con los que Vine de Cata deberá tratar, son los principales. Para comenzar, hay que diferenciar dos tipos de distribuidores, las bodegas pequeñas, familiares, boutiques utilizan terceros para la distribución, y las bodegas comerciales, más grandes y reconocidas tienen los propios.

El primer tipo de distribuidores tienen un menor poder de negociación. Se cuenta con la disponibilidad de un amplio número de proveedores de similares características, y al tener la mercadería en consignación, el cambio de proveedor representa un menor costo. Estas bodegas son de pequeña envergadura y muy sufridas en cuanto a las condiciones puestas por los distribuidores o retailers en el mercado interno, lo cual impide su completa inserción.

Por otro lado, se encuentran los distribuidores de las bodegas más populares, algunas de ellas son: Catena Zapata, Bianchi, Zuccardi, Rutini, Salentein, Luigi Bosca, Trapiche y Norton. Estos tienen un alto poder de negociación, son altamente demandados y al contrario del punto anterior, suelen establecer precios no negociables, los plazos de cobro y entrega.

Si bien el negocio desde un principio estuvo pensado para evitar comercializar los vinos de este último tipo de bodegas, Lucas Ballester, dueño y fundador de Comité Wines (Anexo 9) nos explicó que es importante y beneficioso incluirlos en el negocio. “Tenes que tenerlos si o si, si la gente lo quiere, no podés decirle ‘con esos vinos no trabajo’, pensá que son los más conocidos y también hacen a tu imagen como negocio. Después si los pones o no en el pico es otra cosa, y su precio también. Si un tipo solo quiere tomar un Rutini, vendéselo carísimo, pero tenes que tenerlo.”

Dada la contribución de Lucas, se decidió incluir estos tipos de vinos en el negocio, pero solo destinados a la venta de cajas y que no tengan un rol principal, como las boutiques, en las máquinas dispensers.

Finalizando, podemos decir que, en promedio, el poder de negociación de los proveedores es medio. Los distribuidores de bodegas boutique tienen un poder de negociación bajo, con los cuales será más fácil negociar la mercadería en consignación y el abastecimiento de la máquina, a cambio de un menor plazo de cobro y ser exhibidas. Por otro lado, las bodegas más populares están integradas en la distribución, tienen un poder de negociación alto, por lo que será más difícil negociar con ellas y se deberán cumplir sus condiciones ya que su presencia es importante para Vine de Cata, aunque no todas serán destinadas a las máquinas dispenser.

Poder de negociación de los clientes: Bajo

Nuestros clientes serán los consumidores finales y, a pesar de que esta cartera se espera sea amplia, también es grande la cantidad de vinotecas y establecimientos donde pueden conseguir vino. El hecho de que el sector este atomizado representa un mayor poder para los clientes, ya que pueden adquirir el producto de distintas y variadas fuentes, sumado a que también pueden sustituirlo fácilmente. Sin embargo, es destacable el hecho que de los precios están fijados previamente y no se da lugar a negociación particular, excepto pedidos de gran tamaño. Otros aspectos importantes, que disminuyen su poder de negociación son la dificultad de integración vertical y su bajo volumen de compra.

Es importante, entonces, poder generar una fidelización del cliente, como también una oferta de productos que no sean de fácil acceso en otros establecimientos. Para la fidelización es muy importante personalizar cada consumidor, para conocerlo a fondo y poder entender su conducta y gustos y así, poder generarle valor y brindarle ofertas en base a su comportamiento.

Rivalidad entre los competidores: Alta

Vinoteca: La industria del comercio del vino se encuentra en un estado de madurez, su tasa de crecimiento es baja y por eso la gran cantidad de vinotecas compiten entre ellas para mantener su cuota de mercado. Al haber muchos competidores, incluso online, cada cliente nuevo en una vinoteca representa una pérdida de cliente a otra. Además, el hecho de que el consumidor tiene un bajo costo de cambio, potencia aún más la rivalidad.

Wine bar: Por otro lado, la cantidad de competidores en el sector del bar de vinos es baja, la tasa de crecimiento es alta y entonces los jugadores pueden ir creciendo sin tener que competir por los clientes de los otros. Entre algunos, los más destacados son Comité Wines, VICO y Cru Deli & Wine. Si bien no seremos los primeros, todavía la ventana de entrada está abierta y el mercado está lejos de saturarse, por lo que se cuenta con la posibilidad de crecimiento, captación y retención de clientes e innovación y diferenciación.

Es por esto que podría decirse que la rivalidad entre los competidores de esta industria es Alta

4.2. Benchmarking

Se investigaron los productos, servicios y procesos de trabajo de distintas organizaciones, comercios y competidores directos con el fin de entender y apropiarse de las buenas prácticas. Los benchmarkers seleccionados fueron Vivino, Cru Deli & Wine y Tragedie Wine & Tapas Bar (Lisboa).

Vivino^{xviii}: No solo es el mercado de vinos en línea más grande y la aplicación de vinos más descargada del mundo, sino que es una comunidad. Su interfaz permite hacer que “comprar el vino perfecto sea simple, fácil y divertido”. Une a millones de usuarios de alrededor del mundo y permite visualizar información sobre precios, notas de cata, críticas y recomendaciones de cada vino.

De Vivino se apropió el producto. Su interfaz, el diseño y facilidad de uso serán adaptados para poder complementar el negocio con una plataforma que replica parte del modelo de negocios de Vivino. En ella se expondrá la información de los vinos y

las bodegas, los usuarios podrán ver y postear comentarios, reseñas, llevar una lista de sus vinos favoritos y realizar compras online.

Cru Deli & Wine^{xix}: Cru Deli & Wine es local ubicado en Palermo Hollywood, fue inaugurado el 12 de agosto de 2021. Durante el día funciona como restaurante deli, ofreciendo sandwiches y tartas gourments, y por la tarde noche funciona como bar de vinos. Cuentan con 5 máquinas dispensers, más de 100 etiquetas y un amplio menu incluyendo tablas para picar, platos frescos, calientes y postres.

De este negocio se apropió la buena práctica de fomentar el consumo responsable. Ofrecen una estación de hidratación donde proveen agua con y sin gas, de forma gratuita e ilimitada. Vine de cata adaptó esta práctica y también ofrecerá agua gratis e ilimitada para que los consumidores puedan hidratarse entre copa y copa de vino.

Tragedié Wine & Tapas Bar^{xx}: Tragedié Wine & Tapas Bar es un local anexo al restaurante Tragedié ubicado en el barrio de Chiado, en Lisboa. Es un lugar informal y relajado que ofrece un menú de tapas durante el almuerzo y distintas etiquetas regionales mediante máquinas dispenser.

De este benchmarker se destacó y apropió el proceso operativo de cobro a clientes. En Tragedié, cuando el cliente ingresa al local, se registra y se le entrega la tarjeta magnética que usará para consumir el vino por copa. A diferencia de la mayoría de los bares de vino donde primero se carga el dinero deseado y luego se consume, aquí se consume y luego, antes de egresar del local, el cliente paga lo consumido en las máquinas electrónicas de pago o en la caja. En caso de extraviarse, o de retirarse del local sin pagar lo consumido, se cobra una multa de 50 Euros. Se entendió que esta alternativa trae mayor conveniencia ya que minimiza el tiempo de espera entre el ingreso y el consumo del cliente y agiliza el proceso ayudando a que aquellos que deseen ingresar al local se encuentren con una fila de menor tamaño, que avanza más rápido.

4.3. Estimación de demanda: TAM, SAM y SOM

Para finalizar con el análisis del sector, se realizó una estimación de demanda basada en los Datos del Sector del Gobierno Nacionalⁱ, proyecciones poblacionales del

Gobierno de la Ciudad (Anexo 5) y estudios de la Corporación Vitivinícola Argentina (2020). También se tomó en consideración la experiencia de Lucas Ballester de Comité Wine Bar (Anexo 9) y Mariano Delillo de Delito Wines (Anexo 10) para confirmar la estimación y proyectar el crecimiento.

La estimación de demanda realizada (Anexo 11) arrojó un TAM de 14.600.000 mayores de 18 años y una facturación de 600 millones de dólares (aproximadamente), un SAM de 428.238 conformado por hombres y mujeres de clase media y alta, de capital federal que consume vino y una facturación de vino boutique de (aproximadamente) USD \$4.399.713. Para el calculo del Share of Market se estimó capturar el 2% (aproximado) del mercado en el primer año, lo que nos deja con un SOM de 8.420 personas y USD \$346.027,40.

Estos números, si bien son estimaciones, son alentadores para la realización del negocio.

5. MODELO DE NEGOCIOS

Asociados Clave <ul style="list-style-type: none"> • Claroscuro Bodega de Arte. • Comité Wine Bar, VICO, Aldo's Wine Bar. • Accionistas e inversores. 	Actividades Clave <ul style="list-style-type: none"> • Selección de bodegas • Asegurar stock y abastecimiento de dispensers • Generar flujo de visitas • Mantenimiento continuo de la plataforma • Distribución Recursos Clave <ul style="list-style-type: none"> • Vinos boutique de gama media-alta a premium • Dispensers • Plataforma web • Local y depósito 	Propuesta de Valor <ul style="list-style-type: none"> • Gran calidad y variedad • Espacio de aprendizaje y profundización de conocimiento vitivinícola • Beber diferentes vinos como un pasatiempo • Comunidad • Precios competitivos • Seguridad de compra 	Relación con los Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Cálida, de alto nivel • Asistencia personal • Autoservicio • Individualización • Redes sociales Canales <u>Venta:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Local • Virtual • Distribución propia <u>Promoción:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales 	Segmento de Clientes <ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres • Capital Federal • 25 - 60 años • Poder adquisitivo medio-alto • Conocedores o interesados en el mundo del vino • Flexibles, dispuestos a probar sabores nuevos y únicos
Estructura de Costos Alquiler y remodelación, máquinas dispenser, sueldos, mantenimiento, otra maquinaria Mayormente grandes costos fijos iniciales		Vías de Ingreso <ul style="list-style-type: none"> • <u>Venta de productos</u> • Vino por copa (autoservicio de cata) • Tabla de tapeo (complemento) <u>Comisión por venta</u> <ul style="list-style-type: none"> • Vino en caja <u>Método de cobro</u> Efectivo, tarjeta y MercadoPago		

Propuesta de Valor: La propuesta de valor recae en hacer de “Vine de Cata” un espacio de aprendizaje, de profundización de conocimiento y de exhibición de una gran variedad de vinos boutique y poco populares a mejores precios. Se busca formar una comunidad que tenga como pasatiempo beber diferentes vinos. Se ofrece la seguridad de compra, que el cliente este seguro de haber probado y aprobado el vino que quiere llevarse.

Asociados clave: Dentro de los asociados claves se encuentra Claro Oscuro Bodega de Arte, una bodega boutique fundada hace 7 años. Este asociado es clave no solo por su reconocimiento en la industria, sino también por los recursos físicos y financieros que aporta al negocio. También se incluyeron tres bares de vino con los que se compite en el mercado. La idea es realizar una alianza estratégica de *coopetencia*. Dado que los mencionados competidores también cuentan con máquinas dispenser y sus registros de consumo, se buscará trabajar en conjunto para realizar análisis e informes que luego serán comercializados a las bodegas y distintos organismos como el Instituto Nacional Vitivinícola y el Observatorio Vitivinícola Argentino. Se busca cooperar con la competencia dado que los informes y análisis precisan una gran cantidad de información para ser lo suficientemente elaborados y pertinentes, como para que los interesados decidan comprarlos, cosa que de forma individual no se lograría. También se incluyeron a los inversores y accionistas, ya que son aquellos que financian el negocio.

6. PLAN DE MARKETING

En esta sección se profundizará sobre el plan de marketing, herramienta fundamental para satisfacer las necesidades de los clientes, crear valor y entregarlo.

El principal objetivo de este negocio es posicionarse como referente en la comercialización del vino. Dadas las dimensiones planteadas, se posiciona a Vine de Cata como uno de los bares de vino más grandes de Argentina en cuanto a la cantidad, variedad y calidad del vino ofrecido. Por otro lado, no menos importante, también se muestra a Vine de Cata como más que un proveedor de vino, un *partner*

para el consumidor final a la hora de probar, adquirir y aprender sobre las bodegas y los vinos argentinos.

Para lograrlo, se establecieron también objetivos secundarios que a medida se vayan logrando, nos alcanzarán cada vez más al objetivo principal. En un principio se buscará hacer conocida la marca y captar y retener la mayor cantidad de consumidores posibles. Una vez obtenida una base de clientes sólida, se trabajará para continuar aumentándola. Se presupuesta un promedio de 20 visitas al día para el primer año y finalizarlo con 200 personas suscriptas al club. Luego, en una segunda etapa, se buscará aumentar la geografía de la distribución propia hacía la Provincia de Buenos Aires, para que el negocio continúe creciendo.

Fidelización y retención de clientes

Como se analizó anteriormente, en esta industria abunda la competencia y los productos sustitutos. Para combatir esto es fundamental satisfacer al cliente de la mejor manera posible, aumentar el costo que les representaría cambiar de proveedor y así obtener la continua reelección de nuestros consumidores.

En este sentido, se planteó un modelo de suscripción mensual que le da al socio ciertos beneficios bajo un sistema de recompensa por su reiterado consumo. De esta manera, se consigue educar a los clientes, hacerlos fieles e incentivarlos a volver a elegir nuestro negocio a la hora de consumir y comprar vino. Este modelo es exployado con mayor detalle en la sección de Comunicación del Marketing Mix.

6.1. Marketing Mix

Precio

La táctica de precios elegida se basó en dejar que la bodega (quien entrega la mercadería en consignación) o el distribuidor (de corresponder) fije el precio que desee para su caja de vinos. Vine de Cata genera ingresos a través de una comisión por venta del 30%. A su vez, también se cuenta con el poder de sugerir una

disminución de precios para aquellas bodegas que no hayan podido concretar ventas de caja. Esta táctica sirve de incentivo para que las bodegas elijan trabajar con nosotros, porque obtienen mayores rendimientos que en una vinoteca tradicional, a un precio más bajo.

En el siguiente caso se ejemplifica la obtención de mayor beneficio con un menor precio:

Como vimos en la cadena de valor (Anexo 6) las vinotecas venden el vino al doble de lo que lo compran. Si suponemos que una botella cuesta \$1.000 en una vinoteca, quiere decir que la bodega recibió \$500 por el. Si lo analizamos bajo la táctica de precios elegida, para que la bodega reciba \$500 por botella de vino, el precio de lista en el local debe ser de \$715.

Continuando con el análisis de precio, del fijado por las bodegas para las cajas, se obtuvieron proporcionalmente, los precios de la suscripción (equivalente a 4 botellas de vino por mes) y de las distintas medidas de vino por copa. Estas últimas fueron determinadas en función de precio por mililitro (\$/mL) de cada vino. Para ello se utilizaron las siguientes ecuaciones:

$$\text{Precio de suscripción mensual} = \frac{\text{Precio promedio caja}}{6} \times 4$$
$$\text{Precio de medida} = \frac{\text{Precio fijado por botella}}{750} \times \text{cantidad ml}$$

Si bien un factor diferencial del negocio es brindar un servicio de calidad y amplia variedad, se mantiene una táctica de precios competitivos, incluso con respecto a su mayor sustituto, la cerveza. Dicho esto, se trabajó bajo la primicia de que beber vino acompañado de una tabla de tapeo no puede ser más costoso, para el cliente, que consumir una pinta de cerveza y comer una entrada en un bar. Esto se verá reflejado en la proyección de ventas en el capítulo 7.

Por último, se creyó conveniente no incluir un mark-up en el precio de los vinos, ya que esto ayuda a la táctica de precios competitivos y es un *driver* fundamental para

augmentar la cantidad de cajas de vino vendidas. No ocurre así para con las tablas de tapeo, cuyo costo unitario, mark-up y precio final se destacan a continuación.

Materia Prima			
Cantidades	Gramos	Precio x Kg	Costo
Gouda	40	\$ 659,00	\$ 26,36
Parmesano	60	\$ 1.419,00	\$ 85,14
Azul	40	\$ 1.000,00	\$ 40,00
Lomo	30	\$ 950,00	\$ 28,50
Jamón crudo	40	\$ 5.590,00	\$ 223,60
Bondiola	30	\$ 2.825,00	\$ 84,75
Aceitunas V	15	\$ 500,00	\$ 7,50
Aceitunas N	15	\$ 500,00	\$ 7,50
Pan francés	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Total			\$ 523,35
Mark-Up			35%
Precio Final			\$ 706,52

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

Producto

El modelo de negocio hace especial atención en la comercialización de vinos boutique. Estos son vinos de pequeña producción, partidas limitadas y de gran calidad, que usualmente no están completamente asentados en el mercado local. El vino puede ser adquirido en cajas, a través de la suscripción o consumido dentro del local.

Las cajas de vino traen 6 botellas de 750 mililitros cada una, en las mismas condiciones que son recibidas por parte de las bodegas. Por otro lado, para el consumo dentro del local se busca vender una experiencia. Se creó la atmosfera apropiada para que los consumidores puedan recorrer el local, conocer y disfrutar nuevos vinos, pasar un momento agradable y aprender y adentrarse en el mundo del vitivinícola. Para esto las máquinas dispenser sirven el vino en tres medidas distintas: cata (20ml), media copa (50ml) y copa (100ml) y los clientes pueden optar por acompañar la cata de vinos con una tabla de tapeo compuesta por distintos tipos de quesos, carnes y aceitunas, los clásicos alimentos que maridan con el vino.

Puesto que el vino tinto es un producto estacional con disminución de demanda en los meses de diciembre a febrero, periodo del año donde los vinos blancos y espumosos son más demandados, se regularizan los ingresos logrando combinar ambos tipos de vino de la manera más eficiente posible junto con las tácticas de promoción necesarias.

Distribución

En lo que respecta a los canales de distribución, Vine de Cata llega a los consumidores a través de su propia tienda física y también utilizando e-commerce. Se hace especial énfasis en la tienda física, ya que es la parte donde más contacto se hace con el cliente y es donde se queda más expuesto.

Local

La tienda esta ubicada en Recoleta, uno de los polos gastronómicos porteños más importantes y reconocidos tanto local, como internacionalmente. Estará situado sobre la Avenida Las Heras y contará con 489 metros cuadrados, donde el 15% será destinado a la cocina, un 10% para almacenar mercadería y en el restante 75% se atenderá a los clientes.

La ubicación del local y su tamaño son pilares fundamentales para el negocio ya que la clave del negocio está en generar un alto flujo de visitas. Es por esto que se seleccionó esta plaza: es un local amplio, que no da una sensación de que 'está lleno' y alienta a los consumidores a ingresar; además, al estar ubicado en una avenida, nos aseguramos un alto tránsito de ciudadanos. Por último, el hecho de que esté ubicado en Recoleta también trae como ventaja, además de ser un polo gastronómico, la posibilidad de atraer turistas al negocio, quienes entendemos optarán por Vine de Cata ya que la propuesta es implementada con éxito en el exterior.

El local tiene una ambientación muy relacionada al mundo del vino. Predomina el color roble semi-oscuro, detalles en color morado e iluminación cálida. Tiene un *layout* similar a una exposición de vinos. En las paredes y en el centro como islas se encuentran las máquinas dispenser, por sobre las primeras hay un soporte con copas colgando para que los clientes las utilicen. En el resto de la pared y debajo de las mismas se colocan las botellas del vino exhibido en ese pico, a modo de decoración y en formato similar a una cava.

A continuación, algunas imágenes que ilustran lo mencionado

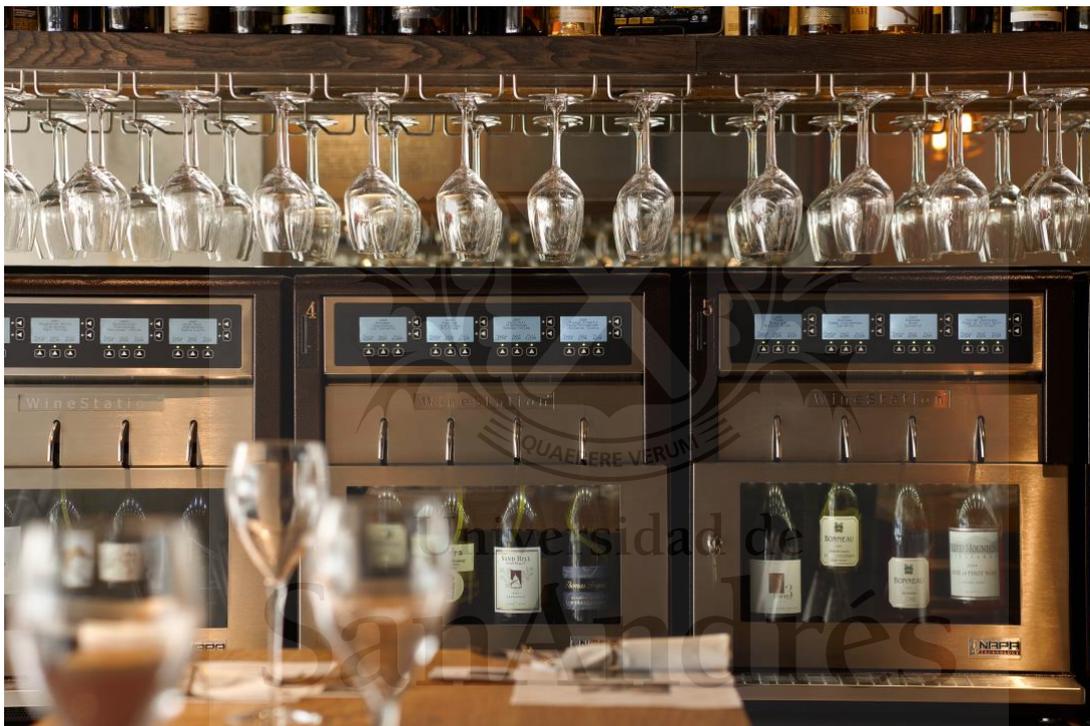


Imagen 1 – Soporte con copas por encima de dispensers. WineStation (Brasil)



Imagen 2 – Botellas de vino como decoración – Nostalgia Vinoteca & Wine Bar (Costa Rica)



Imagen 3 – Isla. WineStation (Brasil)

En otro sector, más cerca de la cocina, se encuentra la zona de tapeo. Dado que este negocio prioriza el vino y no busca enfocarse en lo gastronómico, se optó por no

colocar mesas y sillas, sino simplemente utilizar barriles como mesas y que el cliente consuma, como se conoce, *de parado*. De esta forma se agiliza el consumo de tapeo generando alta rotación en dicho sector, menor tiempo de espera y el cliente rápidamente continua recorriendo las máquinas.

e-Commerce

Según el Informe Mid Term 2021^{xxi} realizado por la Cámara Argentina de Comercio Digital, en los primeros 6 meses del 2021 (comparado con el mismo periodo del 2020) se registró un aumento del 101% de facturación y se generaron 47% más ordenes de compra. Resulta muy difícil pensar en un negocio, hoy en día, sin un pilar fundamental como lo es el e-commerce.

El negocio cuenta con una plataforma online donde los clientes pueden crear un usuario para realizar compras, recargar sus tarjetas de consumo, conocer información sobre los vinos y las bodegas y también leer los comentarios y *reviews* de otros usuarios. Es importante que dicha plataforma sea user-friendly y no sufra problemas de conectividad o *bugs*.

Comunicación

Nuestro target de promoción son hombres y mujeres de 18 a 55 años de edad, de clase media-alta y alta que residan en capital federal. Se enfoca tanto en las personas ya adentradas en el mundo del vino, con conocimiento previo, que disfrutan de beber distintos vinos, como también aquellos ubicados en el *entry level*, más principiantes y desconocedores.

Durante una primera etapa, como se mencionó anteriormente, el objetivo es hacer conocido el negocio dentro del mercado. Para poder generar un *Brand awareness* efectivo, se explotará el marketing digital, maximizando el uso de redes sociales como Instagram, Twitter y Facebook. No solamente se utilizarán las opciones de promoción de cada red social, sino que también se contratarán *influencers* y actores reconocidos en el mundo del vino, como lo son enólogos y *sommeliers* para lograr una mayor difusión.

Para el caso de los *influencers*, se seleccionan en base a la cantidad de seguidores y serán invitados al local para que vivan la experiencia, generen contenido y lo compartan en sus redes sociales. Con respecto a los enólogos y *sommeliers*, el enfoque es distinto. En este caso, se busca hacer crecer la marca y el *Brand awareness* mostrando que el negocio cuenta con el aval de, por ejemplo, Alejandro Vigil (enólogo de Catena Zapata) y Martín Bruno (*sommelier*). De esta manera, a través de los *influencers* se atraen más a clientes del tipo *entry level*, mientras que, con el aval de personajes reconocidos en el mundo del vino, se atraen a aquellos más conocedores de la industria.

La segunda etapa hace énfasis en la retención de clientes, aunque también se continúan con las tácticas de la primera fase. La fidelización de los clientes se logra a través de promociones personalizadas, esto es posible gracias al software de registro de consumo de las máquinas dispenser. También se ofrecerán descuentos y bonificaciones en las suscripciones mensuales como 'primer mes gratis'. Además, se implementará un sistema de recompensas para premiar aquellos clientes fieles. Un ejemplo de esto sería por cada 20 catas (medida) consumidas dentro del local se obtiene una gratis.

Para la campaña de lanzamiento se contratará a la empresa audiovisual Bluesea (Anexo 12). Estarán a cargo de la generación de contenido, sobre todo durante el proceso de transformación del local hasta que esté listo para recibir clientes. También participarán del pre-opening, para poder obtener imágenes y videos de los clientes disfrutando su experiencia en Vine de Cata. Este contenido, especialmente el del pre-opening será luego difundido por las redes sociales del negocio, tarea a cargo del Community Manager.

Por último, pero no menos importante, se planea participar en las promociones que ocurren en fechas específicas. No solamente a las correspondientes a e-commerce (Black Friday, CyberMonday y Hot Sale), eventos generales (Día del Padre, Día de la Madre, Día de la Amistad, Navidad y Fin de año) sino que también y con especial énfasis en los eventos correspondientes al mundo del vino (Inicio de Vendimia, Día del Malbec y demás cepas, Día del *sommelier* y Día del enólogo).

7. OPERACIONES

Las operaciones, su diseño y las decisiones que las afectan son fundamentales para el éxito de Vine de Cata. Estas definen el proceso de transformación, como se trabajará, con quienes, y lo más importante, la generación de valor a nuestros clientes. Es de crucial importancia que las mismas estén alineadas a la estrategia de la compañía ya que son el medio para alcanzar los objetivos planteados.

7.1. Proveedores y stock

Como se mencionó a lo largo del trabajo, el negocio prioriza trabajar con vinos boutique, lo que no significa que no se comercializan también los vinos más populares; en el Anexo 13 se pueden observar algunas de los proveedores pre-seleccionados. Los criterios de selección no fueron demasiado rigurosos, para las bodegas boutique se incluyeron aquellas que cumplen con una producción menor de 250.000 litros al año y tienen poca inserción en el mercado local. Este último requisito se refiere más precisamente a que no figuren en los canales de venta masivos como lo son, por ejemplo, las grandes cadenas de supermercado y los conocidos popularmente como *Chinos*. No menos importante, cabe destacar que se cuenta con la opción de dejar de trabajar con las bodegas que no produzcan ventas, o tengan una baja performance en un periodo de dos meses, y se nieguen a bajar precios. Se devolverá la mercadería sobrante y se liquidarán cuentas pendientes.

El proceso de captación de las bodegas target se definió de la siguiente manera. Para aquellas con las que Bodega Claroscuro trabajó previamente, o el personal mantiene algún tipo de contacto, como lo son Bodega Solfar, Bodega Hinojosa y Casa de Uco, se arreglarán reuniones en las cuales se presentará el proyecto y se ofrecerá su participación. Para el restante, Marco, como representante de Claroscuro, viajará en mayo de 2022 a Dusseldorf, donde sucede la ProWein, convención de vinos más emblemática del mundo y participa la gran mayoría de las bodegas target. Se preparará una carpeta donde se explicará detalladamente el proyecto y se irá, stand por stand, presentándolo y ofreciendo la participación de las mismas. Se optó por este

proceso de captación ya que los representantes comerciales de las bodegas coinciden en un mismo lugar, donde se busca hacer negocios con el vino. Es una excelente oportunidad que optimiza tiempos y nos encuentra con las personas indicadas para discutir el negocio propuesto.

En lo que respecta al stock, se definió trabajar con mercaderías en consignación, se espera mantener altos niveles de mercadería en el depósito, con un *Reorder Point* acordado con cada bodega en particular, teniendo especial énfasis en los tiempos de entrega de los mismos y la proyección de la cantidad demandada de cada uno de ellos. Dicha proyección se basa, una vez adquirida la experiencia suficiente, en los registros de consumo y ventas. Nuevamente, la correcta implementación de nuestros sistemas de registro, como el del stock y del consumo en el local, es de vital importancia para llevar un manejo de stock eficiente. En el local, se planeó mantener cinco cajas de cada bodega, de las cuales una es destinada a abastecer las máquinas dispensers y el resto están disponibles para que los clientes que deseen llevarse una caja en el momento puedan hacerlo.

En cuanto al stock de la materia prima necesaria para la producción de las tablas de tapeo, se pensó trabajar bajo el modelo de tiempo fijo (5 días) con cantidades variables. Se eligió esta opción debido a que, si bien los ingredientes no perecen rápidamente, es importante trabajar con la mayor frescura posible, en especial en los casos de las carnes. Aquí es de suma importancia la proyección de semanal de la demanda del local.

Las carnes serán abastecidas por Carnicería Fredy^{xxii}. Se seleccionó dicho proveedor debido a la calidad de su mercadería y también por su capacidad de cumplimentar entregas de grandes volúmenes como también su adaptabilidad a la frecuencia pretendida.

Los quesos, fiambres, el pan y las olivas serán provistos por Franco Parma, seleccionado no solo por su vasta cantidad ofrecida, sino también por su proximidad al local, su característica de gourmet, y el hecho de que pueda proveer en conjunto todas estas materias primas, disminuyendo la cantidad de proveedores necesarios y facilitando el trato con los mismos.^{xxiii}

Las operaciones terciarizadas son la distribución fuera del Área Metropolitana de Buenos Aires y la limpieza en el local. Para las entregas se utilizará el Correo Argentino, más precisamente el servicio 'Paq.Ar' debido a que cuentan con más de 500 puntos de entrega, servicio de atención personalizado, no tiene límite de distancia, y dadas las restricciones de peso es posible enviar hasta tres cajas de vino por encomienda.^{xxiv} Para los servicios de limpieza se seleccionó a la empresa Fantasy (Anexo 14) debido a su servicio personalizado y bajo costo. Ambos servicios suponen un desembolso de dinero para el negocio que resulta más económico que el costo implicado en realizar dichas tareas.

7.2. Procesos operativos

Pago a proveedores

El pago a proveedores sucede de manera quincenal y se liquida el monto cobrado por las ventas de vino y la cantidad de botellas que fueron destinadas a la caja para suscriptores, una vez descontada nuestra comisión por venta. Cabe recordar que el consumo de vino dentro del salón no aplica para esta sección ya que, esas botellas corren por cuenta de las bodegas.

Proceso de atención al cliente (ingreso)

El proceso de atención al cliente se planificó de la siguiente manera

- Al ingresar al local, el cliente escanea un código QR
- Completa el formulario con información básica: Nombre, Apellido, Fecha de Nacimiento, DNI y Mail.
- Al cliente se le asigna un código, el mismo será su identificación dentro del local. Este código es único e intransferible.
- El personal encargado de recibir a los clientes entonces procede a entregarle la tarjeta de consumo al cliente e informarle sobre la multa pertinente en caso de extravío de la misma.
- Una vez recibida la tarjeta, el cliente ya está listo para recorrer el local, probar los diferentes vinos y pedir su tabla de tapeo.

Proceso de atención al cliente (Egreso)

- Finalizado el recorrido, los clientes pueden optar por pagar lo que consumieron dentro del local en las estaciones de pago automáticas, o mismo pasar por la caja para realizar pagos en efectivo.
- Si decide pagar en la estación de pago automática, el cliente coloca su tarjeta en el lector y sigue las instrucciones para pagar.
- Si decide pagar en la caja, el cliente entrega su tarjeta y un *staff* se encarga de cobrarle.
- Cuando el cliente se dirige hacia la salida, devuelve la tarjeta en un canasto con su señalización correspondiente, previo chequeo de saldo.
- El cliente egresa de la tienda.

Proceso de servido de cata

- Para servir su copa, el cliente coloca la tarjeta en la máquina dispenser.
- El cliente selecciona el pico.
- El cliente selecciona la medida deseada.
- El cliente coloca su copa en el pico y espera a que esta sea llenada.

Proceso de pedido de tabla de tapeo

- El cliente se acerca en el mostrador.
- El cliente ordena su tabla de tapeo.
- El cliente coloca su tarjeta para registrar su pedido.
- El pedido queda registrado bajo el mismo código de identificación del cliente.
- El cliente recibe su tabla de tapeo al final de la barra.
- El cliente procede a consumir su tabla de tapeo en el área designada.

Proceso de preparación de la tabla de tapeo

- Los integrantes de la cocina reciben la orden.
- Los integrantes de la cocina preparan la tabla con los ingredientes ya listos y puestos a disposición.

- Se entrega la tabla de tapeo al final de la barra.

7.3. Funcionamiento de la tienda

Se decidió ubicar el local en el barrio de la Recoleta. Este lugar fue elegido por ser un polo gastronómico, lo que asegura un alto flujo de consumidores y también de turistas. Dados los resultados obtenidos en la investigación de mercado (Anexo 15) se conoció que las personas prefieren consumir vino por la noche, aunque no hay una preferencia definida para el momento de comprarlos. Es por esto los horarios operativos serán los siguientes:

- Vine de Cata Vinoteca
 - De 10hs a 01hs de martes a domingo
 - Lunes cerrado
- Vine de Cata Salón
 - De 16hs a 01hs de martes a domingo
 - Lunes cerrado

7.4. Sistemas

Como se mencionó a lo largo del trabajo, un pilar fundamental del negocio son los sistemas. Para el diseño y la correcta integración los distintos sistemas que soportan a Vine de Cata, se llevó a cabo una reunión con Nicolás Ramos, Socio de EY y profesor de la Universidad de San Andrés.

Se definió contar con un sistema principal que integra dos subsistemas, el de administración y contabilidad y el dedicado a operaciones. Por fuera de este sistema principal se ubica el software de registro de consumo de las máquinas dispenser.

El sistema de administración y contabilidad tiene como función principal la facturación. Se concluyó contratar el sistema Contabilium^{xxv} debido a que es de los más completos y económicos del mercado. Este también permite realizar una liquidación de

impuestos preliminar, ya que aún es necesario contar con un contador que realice los aplicativos correspondientes en la AFIP.

El sistema de operaciones está desarrollado a medida, cuenta con dos partes diferentes, una dedicada al local y otra a los proveedores. El Customer Relationship Management está ubicado en el subsistema del local, donde se registran las ventas, cobros, stock, la base de datos de los clientes y las promociones. Este está conectado con la interfaz y el registro de consumo, donde se retroalimentan y permiten individualizar al cliente al realizar un seguimiento de su consumo, comportamiento y preferencias. Dentro del subsistema de proveedores se especifican sus datos, se realizan los pedidos, se visualizan los últimos hechos, si hay pedidos en curso y el monto a liquidar correspondiente.

Por último, la plataforma virtual es una interfaz de usuario que les permite realizar compras, llevar una lista de vinos favoritos, visualizar información de las bodegas, noticias del mundo vitivinícola, reviews y comentarios de otros usuarios. Para entender un poco mejor los costos de dicha interfaz se utilizó la calculadora de Azure^{xxvi}, donde junto con Nicolás se introdujeron las características necesarias de la plataforma, como los Cores, la memoria RAM y el almacenamiento.

8. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

En este capítulo se analizó la viabilidad de Vine de Cata en términos financieros. Para esto, fue importante tener en cuenta tanto la inversión inicial, como los costos que serán incurridos una vez puesto en marcha el negocio, una proyección de ventas y algunos indicadores financieros.

En esta sección se exponen primariamente los gastos necesarios para comenzar con el proyecto, desglosado en diferentes rubros. En segundo lugar, se muestran los costos de estructura. Luego se estima una proyección de ventas y del Estado de Resultados correspondiente a un periodo de 5 años. Por último, se demuestra una proyección de *Cashflow* para calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de

Retorno, indicadores financieros que son de utilidad para concluir sobre la factibilidad financiera del negocio. La moneda utilizada en el análisis es el dólar estadounidense.

8.1. Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Rubro	USD = \$170
Constitución societaria	\$ 262,94
Habilitación	\$ 102,74
Mercadería Inicial	\$ 7.396,01
CAPEX	\$ 129.137,65
Alquiler	\$ 8.029,41
Puesta a punto local	\$ 28.941,18
Marketing lanzamiento	\$ 1.176,47
Caja registradora	\$ 505,96
Sistemas	\$ 7.976,47
Total	\$ 183.528,84

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, para poder operar legalmente, es necesario inscribir una sociedad en la Inspección General de Justicia. Se decidió inscribir a Vine de Cata como una Sociedad Anónima, para facilitar el acceso a los mercados y la financiación del proyecto. El costo del trámite asciende a USD \$262,94, según cotizó Estudió Z (Anexo 16). Otro requerimiento es la habilitación comercial, según la página oficial del Buenos Aires Ciudad (2021)^{xxvii}, la habilitación para un local gastronómico representa un costo aproximado de USD \$102,74.

Habiendo considerado los requerimientos legales principales, se continuó con los costos de inversión fundamentales para la operación del negocio. Para la realización de dichos costos se entrevistó a Lucas Ballester de Comité Wine Bar (Anexo 9). Por lo que la Tabla 1 muestra un ejemplo de la inversión inicial para Vine de Cata, basado en la experiencia de Lucas con Comité Wine Bar.

Para comenzar la operación se estimó una necesidad de mercadería inicial de USD \$7.396,01, que representa la adquisición la mercadería correspondiente a las bodegas comerciales, más populares. Siguiendo con el local, se estimó su alquiler mensual, el depósito y la garantía en un total de USD \$8.029,41, mientras que su puesta a punto, es decir, las obras de remodelación y ambientación, se estimaron en USD \$28.941,18, siendo así el equivalente a casi dos años de alquiler del local

(180%). En este punto, se reconoce la desventaja de realizar obras sobre un inmueble alquilado, ya que no se capitaliza dicho gasto, aunque luego de haber considerado la opción de compra del inmueble, se optó por tomar esta decisión que representa menores costos.

La campaña de marketing para el lanzamiento del negocio se estimó en USD \$1.176,46. Los gastos de marketing una vez iniciado el negocio se encuentran representados en los costos estructurales. Como todo local, es necesaria una caja registradora valuada en USD \$505,96; A su vez, los posnet para cobrar con tarjetas de crédito y Mercado Pago está incluido en el rubro CAPEX, profundizado en el próximo párrafo. A su vez, dado que Vine de Cata es un negocio cuyo pilar fundamental son los sistemas, se consideró necesaria una inversión de USD \$7.976,47 que contempla un año de licencia del software contable Contabilium, el software de las máquinas dispenser y el desarrollo e integración de un Consumer Relationship Management (CRM) a medida.

A continuación, se profundizará sobre la inversión en bienes de uso (CAPEX).

CAPEX				
Bien	Unidades	ARS Unitario	ARS Total	USD = \$170
Dispensers	40	\$ 487.960,00	\$ 19.518.400,00	\$ 114.814,12
Otras maquinarias (1)			\$ 165.000,00	\$ 970,59
Computadora	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 294,12
Auto	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 11.764,71
Copas	100	\$ 750,00	\$ 75.000,00	\$ 441,18
Tablas para tapeo	75	\$ 600,00	\$ 45.000,00	\$ 264,71
Heladera	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00	\$ 235,29
Horno	1	\$ 60.000,00	\$ 60.000,00	\$ 352,94
(1) Otras maquinarias				
tablet samsung	13	\$ 12.000,00	\$ 156.000,00	\$ 917,65
Posnet caja	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	\$ 52,94
Total				\$ 129.137,65

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia.

Comenzando por las máquinas dispenser, la mayor inversión en bienes de uso, corresponde a 40 máquinas New Wine, de origen local, cuyo precio incluye todos los gastos necesarios para que se encuentren en Vine de Cata en funcionamiento. Representa un total de USD \$114.814,21. Otro gasto fundamental en la inversión es el rodado destinado a logística, que se calculó en USD \$11.764,71, y se estimó

comprar un auto adicional para cumplir con las entregas una vez que el negocio esté avanzado. Además, es necesario otro tipo de maquinaria, como ser una computadora, tablets y dos posnets, que en total representan un costo de USD \$970,59. Por último, también fueron considerados los bienes necesarios para brindar el servicio dentro del local, como lo son las copas, las tablas de tapeo, una heladera y un horno que totalizan USD \$1.294,12. Entonces, el costo de los bienes de uso suma un total de USD \$129.137,65.

Teniendo en cuenta todos los costos mencionados anteriormente, la inversión inicial para lograr la apertura de Vine de Cata asciende a USD \$183.528,84. Dichos fondos serán obtenidos mediante los siguientes aportes: un 33% por parte de Marco Cucchiara, 34% por parte de Alto Real Viñedo S.A (Bodega Claroscuro) y el tercio restante por inversores en la categoría *Triple F* que vean potencial en el negocio. Para la captación de capitales se entregará participación societaria.

8.2. Análisis de costos

Análisis de costos fijos

Dolar	\$ 253,38	\$ 310,24	\$ 362,49	\$ 417,35	\$ 472,22
Gasto	1	2	3	4	5
Alquiler	\$ 13.985,08	\$ 13.991,87	\$ 15.329,47	\$ 17.500,86	\$ 20.926,36
Sueldo Community Manager	\$ 1.408,75	\$ 1.550,38	\$ 1.868,45	\$ 2.346,43	\$ 3.086,27
Sueldo gerente	\$ 4.814,14	\$ 4.816,48	\$ 5.276,93	\$ 6.024,39	\$ 7.203,57
Honorarios Contador	\$ 3.073,64	\$ 3.075,14	\$ 3.369,11	\$ 3.846,34	\$ 4.599,20
Suelo Personal	\$ 14.442,43	\$ 14.449,43	\$ 15.830,78	\$ 18.073,18	\$ 21.610,70
Sueldo Cocinero	\$ 2.808,25	\$ 2.809,61	\$ 3.078,21	\$ 3.514,23	\$ 4.202,08
Sueldo ayudante cocina	\$ 2.005,89	\$ 4.013,73	\$ 4.397,44	\$ 7.530,49	\$ 9.004,46
Limpieza	\$ 3.089,87	\$ 3.091,37	\$ 3.386,90	\$ 3.866,65	\$ 4.623,48
Logistica	\$ 3.119,97	\$ 3.119,96	\$ 6.239,96	\$ 6.240,04	\$ 6.239,97
Total	\$ 48.748,03	\$ 50.917,96	\$ 58.777,26	\$ 68.942,61	\$ 81.496,09

Tabla 3

Fuente: Elaboración Propia.

Antes de analizar los costos, es importante explicar que, dada la situación inflacionaria del país, y la devaluación del peso, los costos fueron dolarizados estimando un tipo de cambio teórico para cada periodo. Este calculo se basó en la siguiente formula:

$$F_0 = S_0 \left(\frac{1 + R_M}{1 + R_E} \right)$$

Se multiplicó el tipo de cambio spot por un cociente entre la tasa de interés libre de riesgo en moneda local y la tasa de interés libre de riesgo en moneda extranjera. Para el dólar futuro teórico se tomó en cuenta un dólar spot de \$170, correspondiente al Dólar Contado Con Liquidación, una tasa en moneda extranjera dada por el rendimiento del Treasury Bond a 10 años (1,26%)^{xxviii} y una tasa en moneda local que equivale a la tasa americana actualizada por el riesgo país.

Cabe destacar, también, que antes de dolarizar los costos, estos fueron actualizados inflacionariamente, según proyecciones de propia elaboración tomando en cuenta la inflación de años anteriores.

Otro punto importante que merece ser destacado, es el hecho de que todos los sueldos fueron calculados incluyendo las cargas sociales y un sueldo extra por año. Estos también fueron aumentados acompañando la inflación anual.

Habiendo realizado las aclaraciones pertinentes, a continuación, se presenta el análisis de costos fijos.

En primer lugar, se estimó el alquiler anual del local en USD \$13.985,23. Este será pagado por adelantado y para los próximos años se calcula un aumento acompañando la inflación. Por otra parte, es importante mencionar que no se consideró un costo por alquiler de un depósito, dado que ya se cuenta con un inmueble disponible para su uso, anteriormente utilizado por Bodega Claroscuro.

Se definió que para la actividad comercial es necesario contar con un cocinero y un ayudante, para la producción de las tablas de tapeo; cobrarán USD \$2.808,28 y USD \$2.005,91 respectivamente. Dada la demanda proyectada para el primer año, se consideró que dos personas serán suficientes para cumplir con ella. Sin embargo, como se espera que esta demanda aumente año a año, se definió contratar a un segundo ayudante de cocina para el siguiente periodo, un tercer ayudante para el

cuarto año, y un último para el quinto. Así, para el periodo final, el equipo de cocina constará de un cocinero y tres ayudantes de cocina que cobrarán, en total, USD 13.206,60.

Se consideró también el sueldo del personal. El staff, encargado de la atención al cliente estará compuesto por 6 personas. Cada cual cobrará un sueldo anual de USD \$2.407,10. Por su parte, el gerente encargado de la administración del local será quien cobre el sueldo más alto, que rondará los USD \$4.814,19 al año.

Los gastos de logística comprenden básicamente el combustible del rodado para la distribución de los vinos a los clientes. Este fue calculado bajo el supuesto que el litro de nafta es equivalente a un dólar (Global Petrol Prices, 2021)^{xxix}, se multiplicó por los litros que carga un tanque de nafta promedio, y se supuso una carga de tanque completo por semana. A partir del tercer año este gasto se duplica, dada la adquisición del segundo rodado.

Por último, se decidió terciarizar el servicio de limpieza, contratando a la empresa Fantasy. Se cotizó un servicio de 20 horas semanales, por un total de USD \$3.089,91 anuales, contemplando los aumentos mencionados en la cotización (Anexo 14), y los correspondientes a la inflación periodo a periodo.

Análisis de costos variables

A continuación, se explica el análisis de la parte variable de la estructura de costos del negocio. Puesto que la actividad principal del negocio es la compra – venta de vino, el principal costo variable es el de la Mercadería Vendida. Este rubro corresponde al importe que se debe transferir a los proveedores por la venta del vino vendido en caja, como el destinado a las suscripciones, y también la materia prima necesaria para la producción de las tablas de tapeo.

Como en el negocio se comercializarán más de 300 etiquetas y a modo de facilitar los cálculos, se tomó un promedio del coste del vino basado en la lista de precios de Claroscuro Bodega de Arte, una bodega boutique típica. En el Anexo 17 se encuentran los cálculos para la construcción del costo unitario de cada producto.

Por otro lado, también se tuvieron en cuenta los costos relacionados con los medios de pago digitales y bancarios. Estos costos fueron considerados, ya que resultan no trasladables al precio final y surgen de un porcentaje aplicado a las ventas. Según el estudio de Fundación UADE y Voces! (2020)^{xxx} el 82% de los argentinos acostumbra a pagar en efectivo y actualmente las comisiones de Mercado Pago ascienden en promedio a 4,84% (Anexo 18). Por lo tanto, se procedió a multiplicar las ventas de cada ejercicio por 0,18 y luego por 0,0484, para obtener las comisiones por ventas.

Amortizaciones y depreciaciones

AMORTIZACIONES Y DEPRECIACIONES				1	2	3	4	5
Dolar				253,38	310,24	362,49	417,35	472,22
CAPEX	Costo	Vida Util (años)	Dep. Annual					
Dispensers	\$ 19.518.400,00	6	\$ 3.253.066,67	\$ 12.838,69	\$ 10.485,65	\$ 8.974,22	\$ 7.794,58	\$ 6.888,88
Computadora	\$ 50.000,00	5	\$ 10.000,00	\$ 39,47	\$ 32,23	\$ 27,59	\$ 23,96	\$ 21,18
Rodado	\$ 2.000.000,00	5	\$ 400.000,00	\$ 1.578,66	\$ 1.289,32	\$ 1.103,48	\$ 958,43	\$ 847,06
Segundo Rodado	\$ 3.180.100,00	5	\$ 636.020,00	\$ -	\$ -	\$ 1.754,59	\$ 1.523,95	\$ 1.346,87
Copas	\$ 75.000,00	2	\$ 37.500,00	\$ 148,00	\$ 120,87	\$ -	\$ -	\$ -
Reposición Copas	\$ 119.253,75	2	\$ 59.626,88	\$ -	\$ -	\$ 164,49	\$ 142,87	\$ -
Reposición Copas x2	\$ 200.658,88	2	\$ 100.329,44	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 212,46
Tablas para tapeo	\$ 45.000,00	2	\$ 22.500,00	\$ 88,80	\$ 72,52	\$ -	\$ -	\$ -
Reposición Tablas	\$ 71.552,25	2	\$ 35.776,13	\$ -	\$ -	\$ 98,70	\$ 85,72	\$ -
Reposición Tablas x2	\$ 120.395,33	2	\$ 60.197,66	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 127,48
Heladera	\$ 40.000,00	13	\$ 3.076,92	\$ 12,14	\$ 9,92	\$ 8,49	\$ 7,37	\$ 6,52
Horno	\$ 60.000,00	15	\$ 4.000,00	\$ 15,79	\$ 12,89	\$ 11,03	\$ 9,58	\$ 8,47
Tablets	\$ 156.000,00	5	\$ 31.200,00	\$ 123,14	\$ 100,57	\$ 86,07	\$ 74,76	\$ 66,07
Posnet caja	\$ 9.000,00	3	\$ 3.000,00	\$ 11,84	\$ 9,67	\$ 8,28	\$ -	\$ -
Reposición Posnet	\$ 14.310,45	3	\$ 4.770,15	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11,43	\$ 10,10
Caja registradora	\$ 86.014,00	6	\$ 14.335,67	\$ 56,58	\$ 46,21	\$ 39,55	\$ 34,35	\$ 30,36
Sistemas	\$ 1.356.000,00	10	\$ 135.600,00	\$ 535,16	\$ 437,08	\$ 374,08	\$ 324,91	\$ 287,15
Total	\$ 26.575.514,00		\$ 4.810.999,51	\$ (15.448,26)	\$ (12.616,94)	\$ (12.650,56)	\$ (10.991,91)	\$ (9.852,60)

Tabla 4

Fuente: Elaboración propia.

La siguiente tabla muestra la depreciación de los bienes de uso adquiridos para la realización del negocio. El valor original de los mismos es amortizado al 100% (no se consideró un valor residual ni futura venta de los mismos) por el método lineal, año de alta completo. El monto depreciado luego fue dolarizado al tipo de cambio correspondiente de cada periodo. Aquellos bienes cuya vida útil se amortiza completamente durante el periodo analizado (copas, tablas, posnet) fueron repuestos y su valor original se calculó actualizando el precio original por la inflación de los periodos correspondientes y luego dolarizados al tipo de cambio de cada año. Este cálculo también se utilizó para el costo del segundo rodado para el tercer periodo.

8.3. Proyección de ventas

En cuanto a la categoría “ventas en el local” se proyectó que para el primer año se reciban a 20 personas diariamente, número que iría aumentando en 10 personas año a año, hasta llegar a un máximo de 50. Dicho máximo fue tomado pura y exclusivamente para ser cautelosos con las proyecciones, ya que ambos expertos consultados coinciden que se podría lograr un número mayor. Este máximo alcanzado al cuarto año representa el 60% de las visitas obtenidas por Comité Wines en su tercer año.

Con respecto al segmento “venta de cajas” se proyectó vender 1500 cajas en el primer año, volumen que se duplicará para el segundo y seguirá aumentando nominalmente, de manera sostenida, a lo largo del periodo analizado. La cifra inicial fue calculada en base los resultados de la investigación de mercado realizada (Anexo 15), que fueron los siguientes: en promedio, los clientes potenciales consumen entre una y dos botellas de vino a la semana, equivalente a 72 botellas de vino al año, por lo que, para lograr el objetivo de 1.500 cajas vendidas, es necesario conseguir 21 clientes que cumplan dichas características. La proyección se basa en aumentar esta base de consumidores de a 20 personas al año. Nuevamente, este número es menor a la información recolectada en la entrevista a Mariano (Anexo 10), bajo la preferencia de subestimar antes que sobreestimar.

Por último, en lo que respecta a las suscripciones, se proyectó finalizar el primer periodo con 200 personas suscriptas, e ir aumentando la base de clientes a razón de 24 suscripciones al mes, lo que significa un aumento anual de un 16% y se tuvo en cuenta una des-suscripción del 10% de la clientela al finalizar cada año. De la entrevista con Lucas (ANEXO 9), también se puede observar que estos números son menores que la experiencia del consultado, quien obtuvo más de 1.000 suscriptores recientemente, al tercer año.

Precio

Recapitulando lo estipulado en Plan de Marketing, el precio de las cajas de vino estará dado por las propias bodegas, lo que significa un valor agregado para ellas,

funcionando como driver para ser electos como cliente y priorizarnos frente al resto de nuestros competidores. Se tomó como referencia el precio de lista promedio sugerido por Bodega Claroscuro para sus clientes. De este precio sugerido por la bodega para la caja de vinos, se desprendió también el precio de los distintos volúmenes servidos por dispenser y también el precio a pagar por suscripción. Cabe destacar que para la proyección de ventas y del Estado de Resultados, se consideró que una persona gastaría el valor equivalente a \$1.500, lo suficiente como para consumir una tabla de tapeo y degustar hasta 27 vinos distintos. Cabe destacar que dicho monto, además de resultarles acorde a las fuentes entrevistadas, se mantuvo estable y solo fue actualizado por inflación, a modo de realizar una proyección cautelosa. También se encontró conveniente dicho precio, ya que es de fuerte competencia en el mercado, especialmente frente a la cerveza. Haber puesto un tope para el precio desde el punto de vista del mercado resulta importante ya que, bajo la consigna de que disfrutar de unas copas de vino y una tabla de tapeo no puede ser más caro que 'ir por una cerveza y comer una papas', se logra ser un competidor más fuerte frente al principal sustituto.

8.4. Estado de Resultados

Una vez obtenidos y analizados la estructura de costos, la estimación de demanda y los precios de los productos, se proyectó el Estado de Resultados para un periodo de 5 ejercicios. No se proyectó un periodo mayor debido a que la Argentina presenta gran desequilibrio y volatilidad económica por lo que hacerlo traería resultados poco ciertos y fiables.

Estado de resultados (USD)	\$ 253,38	\$ 310,24	\$ 362,49	\$ 417,35	\$ 472,22
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 104.626,61	\$ 197.294,31	\$ 292.970,32	\$ 411.681,76	\$ 527.817,27
Comisiones por cobros	\$ (911,51)	\$ (1.718,83)	\$ (2.552,36)	\$ (3.586,57)	\$ (4.598,34)
CMV	\$ (48.855,70)	\$ (96.193,73)	\$ (142.668,41)	\$ (200.065,68)	\$ (261.173,65)
Rdo Bruto	\$ 54.859,40	\$ 99.381,76	\$ 147.749,56	\$ 208.029,51	\$ 262.045,28
Gastos operativos	\$ (48.748,53)	\$ (50.918,64)	\$ (67.550,61)	\$ (68.942,15)	\$ (81.496,46)
EBITDA	\$ 6.111,39	\$ 48.463,62	\$ 80.199,45	\$ 139.087,87	\$ 180.549,32
Amortizaciones	\$ (15.448,26)	\$ (12.616,94)	\$ (12.650,56)	\$ (10.991,91)	\$ (9.852,60)
Gcia antes de impuestos	\$ (9.336,86)	\$ 35.846,68	\$ 67.548,89	\$ 128.095,96	\$ 170.696,72
(IIGG) / Quebranto	\$ 2.801,06	\$ (10.754,00)	\$ (20.264,67)	\$ (38.428,79)	\$ (51.209,01)
Utilización Quebranto	\$ -	\$ 2.801,06			
Gcia despues de impuestos	\$ (9.336,86)	\$ 27.893,73	\$ 47.284,22	\$ 89.667,17	\$ 119.487,70

Tabla 5

Fuente: Elaboración propia.

Como se hace visible en la Tabla 5, las ventas aumentarán año a año, como así las comisiones y el costo de mercadería vendido. Aumentarán un 89% para el año 2, luego un 48%, un 41% y un 28% respectivamente para los años siguientes. Este crecimiento se debe al aumento de las cantidades vendidas, producto de la constante inversión en capital de trabajo y el crecimiento orgánico del negocio.

Se observó que el Resultado Bruto también tiene una tasa de crecimiento positiva, aunque menor que las ventas, y representa, sostenidamente, el 50% de los ingresos. Se entiende, de todas formas, que este margen podría ser aún mayor, dado que se podría agregar un mark-up en la formulación del precio de las botellas destinadas a la cata.

Por otro lado, los Gastos Operativos crecen continuamente. Esto es producto de los futuros desembolsos en marketing, del aumento del personal de cocina, y también del aumento en los gastos de logística, dada la incorporación de un segundo rodado para la distribución.

En lo que respecta al EBITDA, se observa que desde el primer año es positivo, por lo que la operación del negocio ya comienza a devolver la inversión y autoabastecerse. Como bien se explicó en el punto 8.2.3 y la Tabla 4 de amortizaciones y depreciaciones, se calculó una amortización lineal, en base al costo histórico, y luego se dolarizó con el tipo de cambio correspondiente al periodo. Esto explica porque decrecen a lo largo del tiempo a pesar de las altas en bienes de uso.

La siguiente línea del Estado de Resultados muestra la ganancia contable sujeta a impuestos. Dado que el primer ejercicio arroja pérdida, se producirá un quebranto que será compensado en el segundo ejercicio.

Por último, también se observa un crecimiento sostenido del Resultado Neto, lo cual indica que luego de la pérdida del primer año, los restantes serán positivos y el margen llegará a ser del 20% para el último año analizado.

8.5. Cash Flow, VAN y TIR

Cash Flow (USD)	\$ 170	\$ 253,38	\$ 310,24	\$ 362,49	\$ 417,35	\$ 472,22
	0	1	2	3	4	5
EBITDA	\$ -	\$ 6.111,39	\$ 48.463,62	\$ 80.199,45	\$ 139.087,87	\$ 180.549,32
Amortizaciones	\$ -	\$ (15.448,26)	\$ (12.616,94)	\$ (12.650,56)	\$ (10.991,91)	\$ (9.852,60)
EBIT	\$ -	\$ (9.336,86)	\$ 35.846,68	\$ 67.548,89	\$ 128.095,96	\$ 170.696,72
IIGG	\$ -	\$ 2.801,06	\$ (10.754,00)	\$ (20.264,67)	\$ (38.428,79)	\$ (51.209,01)
Capital de Trabajo	\$ 9.771,14	\$ 19.238,75	\$ 28.533,68	\$ 40.013,14	\$ 52.234,73	
Δ Capital de Trabajo		\$ (9.467,61)	\$ (9.294,94)	\$ (11.479,45)	\$ (12.221,59)	\$ 52.234,73
CAPEX	\$ (183.528,84)			\$ (9.299,36)	\$ (34,29)	\$ (679,88)
Flujo de Fondos Libres	\$ (183.528,84)	\$ (555,15)	\$ 28.414,68	\$ 39.155,97	\$ 88.403,20	\$ 180.895,15
Valor Actual FFL (11,2%)	\$ (183.528,84)	\$ (499,24)	\$ 22.979,11	\$ 28.476,30	\$ 57.816,10	\$ 106.390,53
Valor Actual Neto	\$ 31.633,97					
TIR		15,56%				

Tabla 6

Fuente: Elaboración propia.

Habiendo analizado inversión inicial, los costos, y las ventas, se realizó un análisis financiero para poder concluir si es conveniente, o no, invertir en este negocio. Para dicho análisis, se realizó una proyección de Cash Flow, tal como lo muestra la Tabla 6, de la cual se obtuvieron la TIR y el VAN del proyecto, herramientas que serán los indicadores sobre invertir o no en Vine de Cata.

Para la realización del flujo de fondos, se partió del EBIT, se restaron los impuestos a pagar, se cancelaron las amortizaciones y se dedujeron la inversión en el capital de trabajo y la inversión en capital del periodo. Cabe destacar que el capital de trabajo de un periodo se estimó como el 20% de la mercadería vendida al año siguiente, y las inversiones en capital corresponden a la reposición de los bienes amortizados completamente.

Habiendo obtenido los flujos de fondos, se pudo calcular la Tasa Interna de Retorno, y el Valor Actual Neto. La TIR fue del 15,56% y el VAN de USD \$31.633,97. Para la obtención del VAN, se descontaron los flujos a una tasa del 11,2%. Según un estudio publicado en Wine Economics, titulado "Raise your glass: Wine investment and the financial crisis"^{xxxi} resulta impreciso e incoherente utilizar un Beta para estimar, mediante el modelo CAPM, una tasa de descuento para los negocios pertenecientes a la producción y venta de vino. Se sugiere utilizar para su descuento el mayor costo de oportunidad. Por lo tanto, los flujos fueron descontados a la tasa de rendimiento de un Fondo Común de Inversión, en dólares, con riesgo argentino (Anexo 19).

Por lo tanto, una vez finalizado el análisis, y habiendo conocido estos indicadores financieros, se concluyó coherentemente que Vine de Cata es una buena inversión y que el negocio es rentable y viable.

9. EQUIPO

En la presente sección se abordan cuestiones de equipo. Como se conforman, que tareas realizan cada uno de ellos y que características esenciales poseen quienes los forman, para asegurar un trabajo en equipo de calidad. Para poder realizar una buena labor y poder tener éxito en este negocio, se necesita aún más que la suma de las partes. Es sumamente importante lograr sinergia entre los distintos equipos para lograr ese *plus* y satisfacer aún mejor las necesidades de nuestros clientes. En pos de esto se definen objetivos claros, tanto individuales para cada equipo, como también comunes a Vine de Cata. A su vez, la división de tareas y la comunicación efectiva entre ellos es vital para alcanzar lo propuesto.

El equipo de Vine de Cata esta conformado de la siguiente manera:

- Socio fundador:

Marco Cucchiara es el socio fundador del negocio. Futuro Contador Público y licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés, cuenta con experiencia laboral como Jr. De Auditoría Externa en Ernst & Young Argentina y participa en la administración de Claroescuro Bodega de Arte. Dicha experiencia hace de Marco una pieza clave para el negocio ya que posee know-how sobre la industria y la venta de vinos y además esta capacitado para llevar la contabilidad del negocio. Marco También forma parte del equipo administrativo.

- Equipo administrativo:

Esta conformado por Marco Cucchiara y un empleado administrativo. Son los encargados del planeamiento estratégico, la organización y dirección de los recursos del negocio y también del monitoreo y control de las actividades. En ellos recae la

toma de decisiones, aunque el socio fundador siempre tiene la decisión final. Por último, son la máxima jerarquía dentro del negocio y rinden cuenta a los accionistas.

Para que este equipo administrativo logre su máximo potencial, es importante que ambos integrantes sean líderes capaces de manejar equipos de trabajo; que sean flexibles y puedan tomar decisiones racionales rápidamente; que sean capaces de realizar varias tareas al mismo tiempo y que tengan grandes habilidades de negociación.

- Accionistas:

Los principales accionistas son Marco Cucchiara y Alto Real Viñedo S.A. (Claro oscuro Bodega de Arte) ambos aportantes del 67% del capital. El restante tercio es distribuido dentro de aquellas personas, pertenecientes a la categoría Triple F (Family, Friends and Fools), que ven potencial en Vine de Cata y quieren formar parte del negocio.

- Marketing:

El equipo de marketing está conformado por un Community Manager, quien se encarga del manejo de las Redes Sociales, la generación de contenido y la comunicación y difusión del negocio, sus valores y los beneficios para los actuales y potenciales clientes. Es imprescindible que quien controle las redes sociales esté muy familiarizado con ellas, conozca las nuevas tendencias y pueda sacarle el máximo provecho. También debe ser una persona muy organizada, versátil y creativa.

Para la campaña de lanzamiento se contrata a la productora Bluesea, encargada de generar el contenido audiovisual, que luego queda en poder del Community Manager, para la correcta difusión del mismo.

- Equipo de operaciones:

El equipo está compuesto por seis personas. Dos de ellas son las encargadas de recibir a los clientes, guiarlos en el proceso de inscripción y entregarles la tarjeta de

consumo, como también de efectuar las cobranzas en la caja una vez que los clientes egresen de la tienda. Las otras cuatro están distribuidas estratégicamente dentro del local y cumplen la función de ayuda al consumidor con cualquier duda, queja o problema que pueda surgir. Sin embargo, de ser necesario, deben participar también en la atención en la caja.

Para ello, es necesario que todos aquellos tengan las suficientes *soft skills*, como buena actitud, motivación, buenos modales y sean flexibles, para poder brindar un servicio de alta calidad que satisfaga las necesidades y pretensiones de los clientes.

- Equipo de cocina:

El equipo de cocina comienza el primer año de operaciones conformado por un cocinero y un ayudante de cocina. Dado que Vine de Cata no tiene un enfoque del todo gastronómico, las tablas de tapeo requieren una sencilla y rápida elaboración por lo que se entendió que con dos personas el equipo será efectivo. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, a lo largo de los siguientes años operativos, más personas ingresarán a este equipo de trabajo.

El cocinero es el encargado de distribuir las tareas dentro de la cocina, organizar y coordinar la preparación de las tablas de tapeo, como su emplatado y presentación final. El ayudante está a cargo de la preparación previa de los ingredientes, el lavado de vajilla, y demás tareas que el cocinero crea pertinente.

Se espera que este equipo este conformado por personas ordenadas, con alto grado de limpieza, eficientes y rápidas en la preparación, para que los clientes esperen el menor tiempo posible su tabla de tapeo.

- Equipo de distribución:

Con base en la oficina del depósito, dos personas están encargadas de la recepción de mercadería, su transporte al local, y también de las entregas a los clientes. Junto con el equipo de administradores llevan al día el inventario y su control.

Es imprescindible que cuenten con la documentación necesaria para poder manejar y transportar mercadería y que sean cautos y prudentes a la hora de manejar, ya que

cualquier imprevisto que deje sin funcionamiento el medio de distribución por excelencia representaría un grave problema de distribución.

- Equipo de limpieza:

El equipo de limpieza será externo a Vine de Cata. Estará en manos de la empresa Fantasy, quienes efectuarán sus labores fuera del horario de funcionamiento del local.

10. ASPECTOS LEGALES

En esta sección se detalla la documentación necesaria para cumplimentar los requerimientos legales necesarios para llevara cabo el plan de negocios. Es importante mencionar que no son demasiado exigentes, aunque si son proceso largos y burocráticos.

En primer lugar, se debe realizar la registración correspondiente de la Sociedad Anónima en la Inspección General de Justicia. Dicha tarea se realiza a través del estudio jurídico “Estudio Z” que cotizó un presupuesto de US\$ 262,94. La ventaja de contratar a un estudio jurídico para que se encargue de realizar dicho trámite recae en la sencillez que representa a Vine de Cata no tener que encargarse de tratar con el organismo rector, sino que simplemente se debe proveer a Estudio Z la información que ellos precisen (ANEXO 16). Además, Estudio Z cuenta con la experiencia necesaria para realizar los tramites correctamente y de forma rápida; de modo que también se evitan contratiempos y errores que pueden surgir de realizar el proceso por propia cuenta.

Por otro lado, también se deben pedir las autorizaciones pertinentes a la Dirección General de Habilitaciones y Permisos, para realizar las remodelaciones en el local y para la realización de la actividad económica. Nuevamente, en pos de agilizar, alivianar nuestra carga y hacer más sencillos los trámites, estas tareas serán delegadas a terceros expertos en la materia. La compañía “Habilitamos”^{xxxii} se encargará de obtener el permiso de obra y la habilitación. En la tabla 1 dentro de la sección 6.1 Inversión inicial, se puede encontrar discriminado el costo de la habilitación comercial, mientras que el rubro “Puesta a punto local” incluye también el costo del permiso y el servicio cargado por Habilitamos.

Adicionalmente, dado que nuestra actividad comercial implica el manejo de alimentos, se debe contar también con la habilitación sanitaria de bromatología. Como Vine de Cata tendrá en su poder información sobre sus consumidores, se debe acatar la Ley 25.326 de Protección de los Datos Personales. Por último, en lo que respecta a tributación, la sociedad esta alcanzada por las siguientes leyes: Ley 20.628 de Impuesto a las Ganancias; Ley 23.349 de Impuesto al Valor Agregado; Ley 15.170 de Impuesto a los Ingresos Brutos.

11. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

En esta sección se explayan las actividades necesarias para poner al local en funcionamiento, los tiempos que se estimaron para la realización de cada una de ellas, los riesgos inherentes al negocio propuesto y también la posible solución para mitigar, disminuir o trasladar cada riesgo.

11.1. Diagrama de Grantt

Actividades	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Inscripción Sociedad								
Captación fondos								
Alquiler y remodelación								
Captación bodegas								
Compra dispensers								

Actividades	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene'23
Compra CAPEX restante					
Instalación CAPEX					
Campaña lanzamiento					
Contratación empleados					
Apertura local					

Para poder realizar la apertura del local en enero del 2023, se comenzará con la inscripción de la sociedad y la gestión de los permisos y habilitaciones correspondientes en enero de 2022. Se espera obtenerlos al finalizar dicho mes.

Se continuará con la captación de fondos en febrero, y se estimó que en un periodo de cuatro meses es posible conseguir el capital restante. Dado que solo representa el 33,3% del capital total, a la par de esta captación de fondos, se pueden iniciar las

actividades de pago del alquiler y obras en el local. Esta última actividad es la más larga (siete meses) y dado que el aspecto del local y la ambientación son clave para el éxito del negocio, se llevarán a cabo con paciencia y mucho criterio.

Con respecto a la captación de bodegas para el negocio, se estimó concretar la mayor cantidad de relaciones posibles en los meses de febrero, marzo y abril. Esto es así dado que en marzo se realiza la feria de vinos ProWein 2022 en Dusseldorf, Alemania. Es importante aprovechar dicho acontecimiento ya que la gran mayoría de las bodegas a las que el proyecto apunta participan de esta feria y es una oportunidad única, porque coinciden todos sus representantes en un mismo lugar. Marco forma parte del equipo que representa a Claroscuro Bodega de Arte, por lo que esta actividad no trae ningún costo directo en Vine de Cata.

Una vez obtenida una noción de la cantidad de bodegas captadas, y habiendo obtenido la totalidad del capital, se procede a realizar la compra de las máquinas dispensers. Dado que finalmente se optó por un proveedor dentro del mismo territorio nacional, no serán necesarios largos traslados ni tasas aduaneras, por lo que el periodo de un mes es suficiente para la adquisición e instalación de las máquinas. Para el último tercio del año, se terminarán de adquirir los bienes de uso restantes, junto con la mercadería inicial necesaria. Una vez obtenidos se instalarán, los que correspondan, en el local.

Se comenzará con la campaña de marketing de lanzamiento, en la cual se muestra parte de las obras realizadas, el progreso y el local una vez finalizado y listo para recibir clientes.

En los meses de octubre y noviembre se contratarán a los empleados y se los capacitará para que tengan un alto conocimiento y manejo de las instalaciones, las máquinas dispensers y el resto de los bienes de uso necesarios para la atención a los clientes. Es de suma importancia que una vez abierto el local los empleados ya sean expertos para brindar la atención de calidad que valora a Vine de Cata.

Con todas las tareas principales finalizadas, se espera poder realizar la apertura del local y comenzar a recibir a los clientes en Enero de 2023.

11.2. Riesgos

Los riesgos son un punto fundamental que se debe tener en cuenta a la hora de plantear y analizar la viabilidad de Vine de Cata. Por definición, un riesgo, hablando desde una perspectiva de negocios, es aquella posibilidad de que suceda algo que impida alcanzar los objetivos. Para poder tratar un riesgo es importante reconocerlo, medirlo y mitigarlo, entendiéndolo a su vez la capacidad, tolerancia y apetito al riesgo que se tiene como empresa.

- Riesgo de alto número de competidores y barreras de entrada relativamente bajas

El hecho de que la industria de la comercialización del vino esté atomizada y las barreras de entrada sean bajas, implican un alto número de competidores y productos sustitutos a los que se planean proveer. Habiendo más opciones para elegir, es esperable que los consumidores tiendan a cambiar entre sus proveedores y sean menos propensos a formar lazos de fidelidad con Vine de Cata. Además, como también se explicó previamente, los vinos tienen un alto grado de sustitución, y el *switch cost* de una vinoteca a otra es muy bajo.

Es por eso que, para mitigar este riesgo, en el negocio se busca vender una experiencia más que un producto, y atacar los problemas de fidelización con tácticas que permitan retener a los clientes (individualización de los clientes y suscripciones) y que estos obtengan una retribución por seguir eligiendo a Vine de Cata (sistema de recompensas). Siguiendo con esto, se entiende que brindando lo que definimos como seguridad de compra y un espacio de aprendizaje, dicho riesgo es mitigado a niveles aceptables por Vine de Cata.

- Estacionalidad

El consumo de vino es estacional y está fuertemente relacionado con la temperatura. Es por eso que en la época de verano se espera que la demanda de vino tinto

disminuya, como también el flujo de visitas al local, debido a que en dicho periodo las personas emigran de la capital federal para disfrutar de sus vacaciones.

En primer lugar, para mitigar el riesgo de la estacionalidad se plantearon eventos donde los protagonistas sean los vinos blancos y espumosos, cuya demanda no sufre significantes caídas en el periodo mencionado. Segundo, para adaptarse a la disminución del flujo de visitas se reducirán los horarios trabajados y también se analizará la posibilidad de mantener el local cerrado algún otro día. Sin embargo, Mencionado estos riesgos, también es importante explicar que para fin de año, y el resto de las fiestas, la demanda de vino en caja no sufriría altas variaciones, ya que está la costumbre de beber y regalar vino (empresas), por lo que en parte, la mitigación se dará de forma natural.

- Participación de bodegas

La participación de las bodegas es un punto de alta criticidad para la realización del negocio, sin ellas el proyecto carecería de sentido. Debido a la magnitud deseada, es importante poder contar con al menos 150 bodegas. Dado que este numero es alto, es imprescindible entender que, a pesar de su poder de negociación bajo, si las negociaciones no avanzan con las condiciones propuestas, se debe ceder hasta el punto que acepten trabajar con nosotros. Esto se cree es más propenso a suceder en los primeros acercamientos y años de vida del proyecto. Con el correr de los años y con la marca, el negocio y una buena reputación formados, se espera que sean las bodegas quienes hagan el contacto con Vine de Cata.

- Tiempo de entrega de proveedores

Si bien este riesgo no aplica a todos los proveedores, es importante mencionarlo ya que siempre es crítico el desabastecimiento y puede significar la perdida de posibles ventas. Para aquellas bodegas que no cuenten con un deposito en Capital Federal o en Buenos Aires, su mercadería debe ser transportada desde Mendoza, u otras provincias en camión; esto implica mucho tiempo y puede llegar a tardar hasta semanas.

Para mitigar este riesgo se decidió mantener un mayor nivel de inventario de seguridad de dichas bodegas y la utilización de cálculos actuariales para conocer el momento límite para pedir más mercadería, teniendo en cuenta el tiempo de entrega de cada uno de ellos y su demanda estimada.

Por otro lado, también resulta que por momentos es costoso enviar la mercadería a la Capital, debido a que no son volúmenes suficientes como para que valga la pena el costo del envío. En aquellos casos se optó por juntar entregas de varias bodegas, en una suerte de 'pool'. De no ser posible, se utiliza, en caso de representar menor costo, el servicio de encomienda, aunque sería la última alternativa.

De todas formas, debido a que se cuenta con una basta oferta es muy poco probable que ocurra un desabastecimiento general, y dado que se cuenta con un amplio catálogo de vino, es posible convencer al consumidor de llevar otro vino hasta que el que desee vuelva a entrar en stock.

- Mala cosecha

La última mala cosecha en la Argentina sucedió en el 2016, fue conocida como la peor en cantidad y calidad de los últimos 35 años. Hoy en día, los cambios climáticos pueden jugarle una mala pasada a los viñedos. Por ejemplo, según lo relevado en Bloomberg^{xxxiii}, este año (2021) en Francia ocurrieron heladas que dejaron a los vitivinicultores en niveles extremadamente bajos de vid para producir vino espumoso y pinot noir.

El impacto de este riesgo es muy alto, pero su probabilidad de ocurrencia es baja, por eso se le asignó un valor de 2. Se trata de un punto crítico externo al negocio por lo que, lamentablemente, no hay forma de mitigarlo desde nuestro lugar.

- Desperdicio de botella en dispenser

Según las especificaciones técnicas de las máquinas dispenser, gracias al gas inerte utilizado para servir el vino, este puede permanecer en la máquina hasta 21 días sin sufrir alteraciones. De esto surge dicho riesgo, el cual implica que una botella no se termine antes de los 21 días.

Para mitigarlo, cuando se acerque los últimos días del periodo y las botellas de vino aún tengan un remanente, se procederá a liquidarlo. Es decir, se pondrán en promoción incitando un aumento en su demanda para tratar de que este desperdicio sea lo menor posible.

- Clientes egresan del local sin pagar lo consumido

Dado que el proceso de operaciones prioriza agilizar el ingreso al local, el cliente obtiene su tarjeta de consumo sin antes cargarle el dinero, es decir que primero consume y luego se le cobra. Esto da lugar a un riesgo de alta criticidad, que se vayan sin entregar la tarjeta y sin haber pagado lo consumido.

Para mitigar el riesgo, el diseño del mismo proceso prevé controles de saldos previo al egreso del establecimiento. También, se optó por cobrar una multa de \$5.000 a aquellos clientes que hayan egresado del local sin haber liquidado los saldos y que en un lapso de 24 horas no se hayan comunicado con el establecimiento para regularizar la situación. Dicha multa aplica también para extravíos de tarjetas dentro del local y se les será informada debidamente en el momento de entrega de la tarjeta.

12. CONCLUSIONES

Como conclusión, se realiza un breve repaso sobre el desarrollo y el análisis del proyecto. Se retoma la oportunidad de negocio, su validación y las investigaciones realizadas, sus resultados como también el análisis financiero realizado para comprender la viabilidad y rentabilidad del negocio.

En primer lugar, se analizó la tendencia del consumo vitivinícola en Argentina, se entendió que el descenso del consumo trajo consigo un salto de calidad tanto en el producto final, como en el paladar de los consumidores, situación que permitió el auge de las bodegas boutique. Se investigó acerca de la industria y se entendió que está en vías de reinención, impulsando nuevas formas de consumo como lo es el vino por copa. También, se conocieron algunos de los problemas a los que se enfrentan los consumidores a la hora de elegir que vino consumir, la difícil decisión de compra producto de una vasta oferta, resultado de la gran atomización en la industria. Se

indagó aún más y se obtuvo como resultado que otra razón por la cual el consumidor tiene dificultades para elegir el vino es la inseguridad que trae el desconocimiento del vino, es decir, comprarlo sin antes haberlo probado. Por el lado de las bodegas, teniendo la experiencia de Bodega Claroscuro se encontró también un problema de inserción en el mercado local, con grandes pretensiones por parte de los retailers. Es por eso que se comenzó a elaborar un negocio que satisfaga las necesidades de todos estos actores, las bodegas boutique y los consumidores.

En la continuación de la elaboración de un winebar y vinoteca que satisfaga estas necesidades, se realizaron investigaciones tanto primarias como secundarias. Se mantuvieron conversaciones con Lucas Ballester y Mariano Delillo, el primero dueño y fundador de un winebar, y el segundo de una vinoteca. Ambos tuvieron un rol muy importante en lo que respecta al entendimiento de las características del negocio, su funcionamiento, el trato con los proveedores y con los clientes. También se mantuvieron charlas con Lucas Ramos, profesor de la Universidad de San Andrés para poder diseñar y adaptar un pilar fundamental para este negocio, los sistemas. Además, se realizaron investigaciones de mercado para poder profundizar aún más sobre nuestros posibles clientes, sus preferencias y actitudes. Por otro lado, la investigación secundaria, como el protocolo para la habilitación del local y la inscripción de la sociedad, permitió poder asegurarnos un negocio que cumpla con los requisitos legales para su funcionamiento.

Por su parte, se explayaron las operaciones y el equipo necesario para brindar el servicio deseado, también se profundizó sobre las tácticas de marketing y de retención de clientes. Se realizó un plan de implementaciones, estipulando las actividades y tiempos necesarios para lograr la apertura del local en enero de 2023. También se recorrieron los riesgos más significativos encontrando distintas soluciones o tratamientos para poder mitigarlos, en ellos, se concluyó que el riesgo más crítico es la participación de las bodegas por lo que, de ser necesario, se deberá ceder y lograr un acuerdo, ya que sin la participación de las mismas el negocio carece de sentido.

Por último, se analizó el negocio desde una perspectiva financiera. Se analizó la inversión inicial partiendo de todos los bienes y desembolsos de dinero necesarios

para llevar a cabo el proyecto, se analizarón tanto los costos fijos como los variables y se proyectaron las ventas y el Estado de Resultados. Estas proyecciones fueron para los cinco años subsiguientes a la apertura, y se realizó un cuadro de Flujo de Fondos con especial analisis en el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno como principales indicadores de rentabilidad, concluyendo que el negocio es viable con un VAN de US\$ 39.196,71 y una TIR del 16,76%.

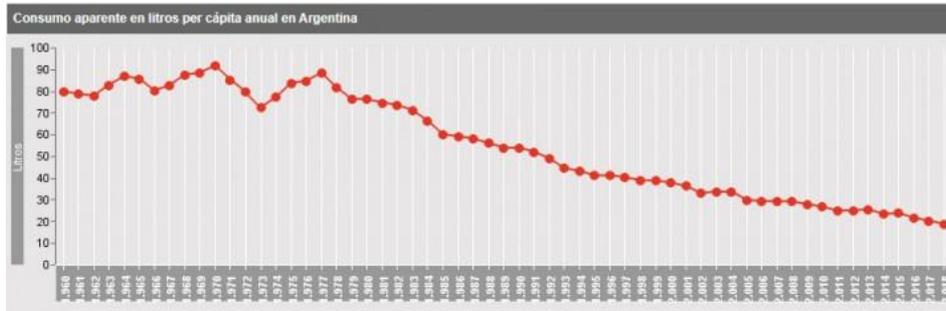


Universidad de
San Andrés

13. ANEXOS

ANEXO 1

Consumo aparente en litros per cápita Argentina.

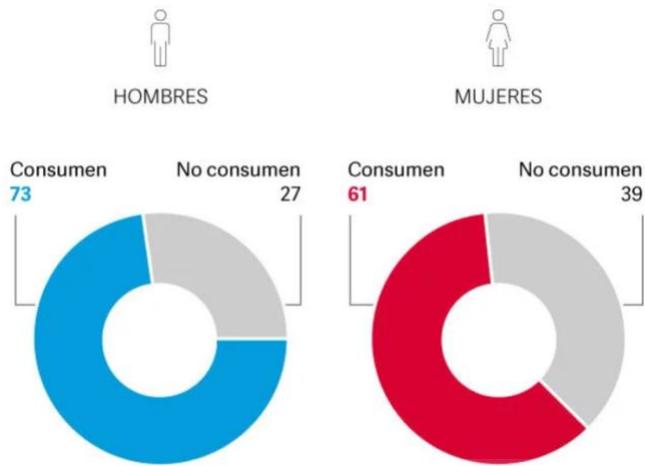


Fuente: OVA (2019)



ANEXO 2

Consumo segmentado por género.



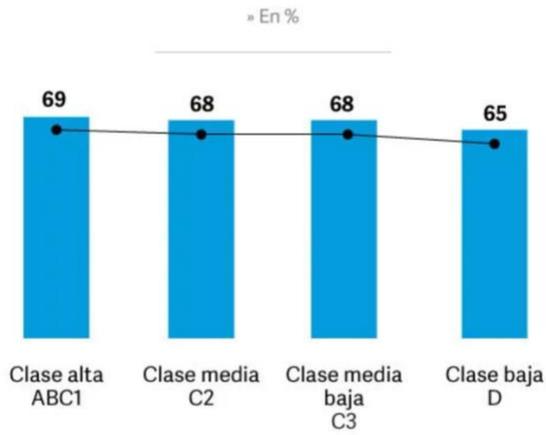
Fuente: COVIAR (2020)



ANEXO 3

Consumo segmentado por clases sociales.

Consumo de vino en Argentina



Fuente: COVIAR

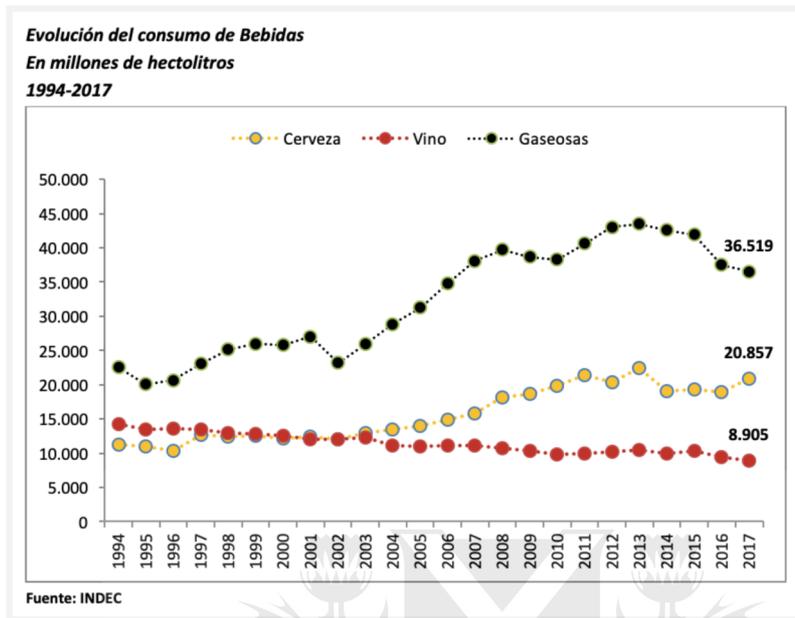
CLARÍN

Fuente: COVIAR (2020)



ANEXO 4

Evolución consumo de vino y sustitutos.



Fuente: INDEC (2018)



ANEXO 5

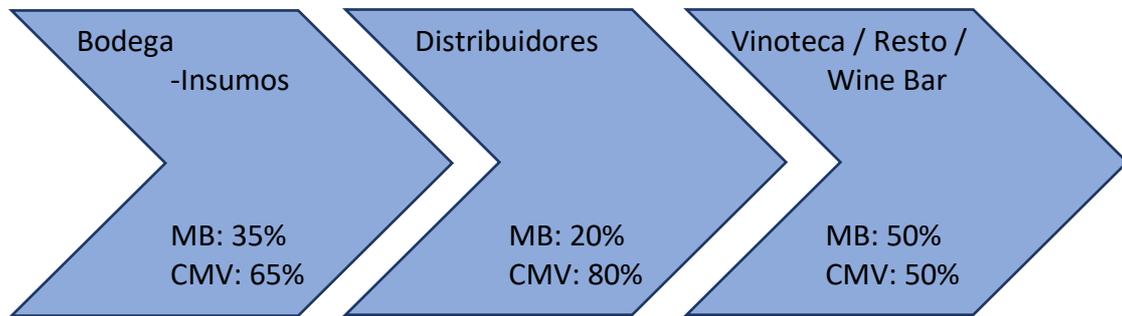
Proyección poblacional segmentada en genero y edad.

Edad	2020			2021		
	Ambos sexos	Varones	Mujeres	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	3.075.646	1.444.545	1.631.101	3.078.836	1.447.495	1.631.341
0-4	204.007	105.015	98.992	202.276	104.126	98.150
5-9	202.200	103.973	98.227	201.450	103.592	97.858
10-14	198.935	102.081	96.854	197.620	101.471	96.149
15-19	192.179	97.651	94.528	195.299	99.403	95.896
20-24	193.088	96.245	96.843	191.121	95.498	95.623
25-29	211.953	104.083	107.870	209.628	103.150	106.478
30-34	232.275	113.301	118.974	227.098	110.846	116.252
35-39	229.085	111.570	117.515	229.265	111.684	117.581
40-44	223.548	108.302	115.246	223.732	108.450	115.282
45-49	203.306	96.849	106.457	207.663	99.170	108.493
50-54	169.027	78.818	90.209	173.627	81.174	92.453
55-59	157.343	71.332	86.011	156.995	71.425	85.570
60-64	153.265	67.020	86.245	152.784	67.011	85.773
65-69	138.735	58.266	80.469	139.588	58.758	80.830
70-74	122.012	48.705	73.307	122.866	49.130	73.736
75-79	97.501	36.206	61.295	99.037	36.842	62.195
80-84	69.205	23.286	45.919	70.354	23.744	46.610
85-89	43.131	13.012	30.119	43.248	13.088	30.160
90-94	24.717	6.506	18.211	24.433	6.453	17.980
95-99	8.412	1.986	6.426	8.839	2.092	6.747
100 y más	1.722	338	1.384	1.913	388	1.525

Fuente: Gobierno de la ciudad (2010). Archivo completo en bibliografía^{xxxiv}.

ANEXO 6

Cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia basado en Claroscuro Bodega de arte



ANEXO 7

Cuadro comparativo de competidores.

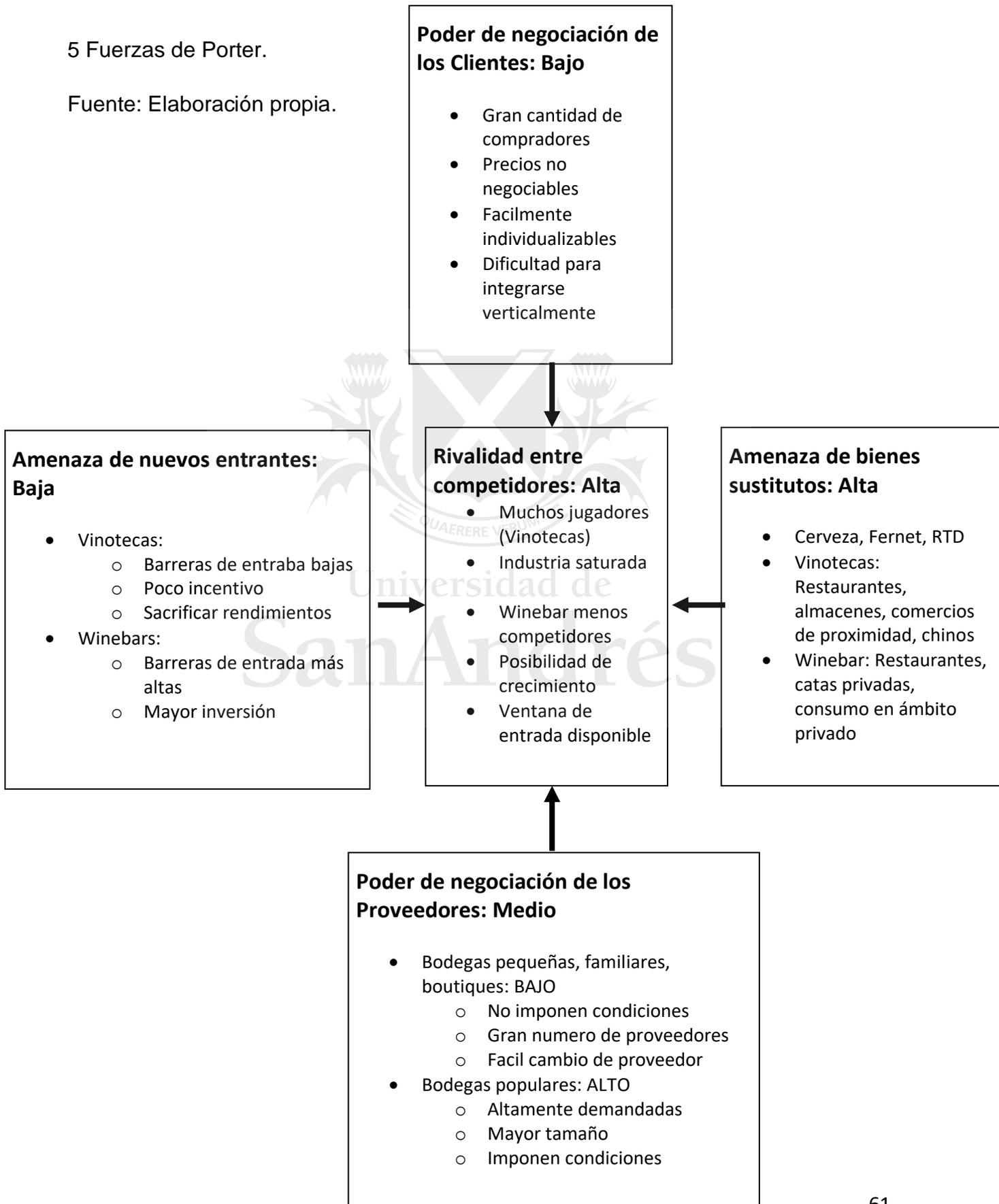
Vinotecas:	Ubicación	Productos	Precio	Forma de venta	Cantidad de Etiquetas	Dispenser
Winery	(7 locales en CABA) Palermo, Belgrano, Puerto Madero y Microcentro	Vinos, Cervezas y otras bebidas alcohólicas	Elevados	Botella	+400	No
Frappé	Microcentro, Palermo, Recoleta, Belgrano, Núñez y Caballito.	Vinos, Cervezas, Espirituosas, Delicatesen y Cava y accesorios.	Elevados	Botella	+400	No
Tonel Privado	Belgrano y Puerto Madero	Vinos, Cervezas, Espirituosas	Elevados	Botella	+400	No.
Wine Bar						
VICO	Villa Crespo	Vino	Variado (\$45 - \$700)	Por copa en 3 medidas distintas	136.	Si
Cru Wine & Deli	Palermo	Vino	Variado	Por copa en 3 medidas distintas y botellas	100.	Si
Comité	Vicente López	Vino	Variado	Por copa en 3 medidas distintas y botellas	350. (24 rotan en las máquinas dispenser)	Sí

Fuente: Elaboración propia con información extraída de las páginas web oficiales.

ANEXO 8

5 Fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración propia.



ANEXO 9

Entrevista a Lucas Ballester (Comité Wines)

Fuente: Elaboración propia (transcripción de una llamada telefónica)

¿Cómo es el modelo de negocios de Comité?

Comité es un restaurante con gran orientación hacia el vino. Tenemos 10 máquinas, eso son 80 picos, ofrecemos 350 etiquetas en total, y algunas de ellas rotan en las máquinas. Tenemos también un club con suscripción, tres categorías distintas y la idea principal es no repetir los vinos.

¿Trabajan solo con vinos boutique o de autor? ¿o también venden los más comerciales?

No, no. Trabajamos con todo tipo de vinos. Esta buena tu idea de laburar y exhibir solo los boutiques o de las bodegas más chicas, yo también tengo una bodega y tenía una idea similar a la tuya, pero la verdad es que Catena, Zuccardi, Trumpeter, tenes que tenerlos si o si, si la gente lo quiere, no puedes decirle 'con esos vinos no trabajo', pensá que son los más conocidos y también hacen a tu imagen como negocio. Después si los pones o no en el pico es otra cosa, y su precio también. Si un tipo solo quiere tomar un Rutini, vendéselo, carísimo, pero tenes que tenerlo.

¿Cuánto cobran el pico? ¿Lo cobran con mercadería?

\$120.000 anual. No lo cobramos con mercadería, lo que si ofrecemos es una compra del 30% de ese valor en mercadería; o sea, la bodega que me paga el pico me obliga a comprarle \$40.000 en mercadería y después es tema mío como sacármelo de encima, capaz lo pongo en las cajas del club o se vende directo en el resto.

Contame, dentro de lo que se pueda, ¿Cuánto fue la inversión inicial? ¿Cuánto venden mensualmente? ¿Sabes cuál es el periodo de recupero?

Si, obvio, te comento sin drama. Mira junto con un socio hicimos la inversión a mediados del 2019, fue en el peor momento porque empezamos a invertir con un dólar a 30 y pico y recién abrimos el local con un dólar a 70 asique imagínate. Encima yo saqué los dólares que tenía en el banco por lo que me salió todo el doble de caro. En ese momento, la inversión rondó los 250 mil dólares; hoy en día yo creo que con 120, 150 lucas lo puedes hacer.

La facturación exclusiva de vinos estará mas o menos en 9.000 dólares al mes, aproximado 600.000 por vino en salón, lo mismo en eCommerce y la mitad en los picos.

Todavía no recuperamos la inversión, toda la plata que fuimos ganando la fuimos reinvertiendo, todavía no nos llevamos un peso al bolsillo pero dentro de dos o tres años debería recuperarse la inversión.

**¿Cuántas personas reciben en el local? ¿Cuántas tienen suscriptas al club?
¿Qué números crees que puedo esperar para mi primer año de operaciones?**

Estamos vendiendo 600 cubiertos a la semana aproximadamente y en el club ya hay más de mil suscriptos.

Lo otro va a depender mucho de tu negocio en sí, depende de donde lo pongas, la onda que tenga, que ofrezcas. Yo te diría que 100 a la semana no estaría mal; si vas a hacer un club también piensa en mas o menos llegar a 1.000 suscriptos para el tercer año y sabiendo que fácil un 10% se desuscribe. Eso nos pasa a nosotros.

ANEXO 10

Entrevista a Mariano Delillo (Delito Wines)

Fuente: Elaboración propia (transcripción de una entrevista presencial)

¿Cómo es el modelo de negocios de Delito Wines?

Delito Wines es una vinoteca tradicional de venta al público con local a la calle. Estamos ubicados en Villa Devoto en una pequeña galería a unas cuadras de la estación del tren. Abrimos hace relativamente poco, menos de un año. La idea surgió porque siempre estuve relacionado con la distribución de bebidas alcohólicas y cuando junté algo de plata abrí este local porque siempre me gustó el vino.

¿Cuánta mercadería venden?

En total vendemos aproximadamente 60.000 cajas al año, pero como tengo la distribuidora también le vendemos a distintos locales, lo que es la venta al consumidor final rondará las 10.000 cajas al año. Este negocio no es tan atractivo como el bar de vinos, acá los montos que se manejan son muy altos en cuanto a volumen y también precio, pero después te queda poco.

¿Tienen alguna orientación en especial? ¿Vinos boutique o también los más comerciales?

Vendemos todo tipo de vinos y también algunas otras bebidas como Gin o Whisky. Lo que sucede con los vinos es que le damos mucha importancia a los vinos de bodegas chicas, capaz no tan conocidos, porque dejan mucho más margen que los más comerciales, un 40%, 50% contra un 10% o 15%. Lo que sucede es que el mismo Trumpeter que vendo acá también se consigue en el chino, entonces el precio está marcado, el que compra siempre el mismo vino sabe cuanto vale, o tiene una referencia, por lo general termina siendo mucho menor que el precio sugerido de la bodega. Lo que intentamos hacer es convencer al cliente de que se anime a probar otro tipo de vinos. Es difícil.

¿Qué te parece Vine de Cata como negocio?

Me parece una buena idea, hay que llevarla a cabo, si tenes el capital suficiente sería una picardía no aprovecharlo, y más en tu caso teniendo una bodega. La verdad es que ahora que estoy con la vinoteca hay veces que me pregunto porque me metí acá, y tengo ganas de vender todo. Me hubiese gustado abrir un bar de vinos y tener la vinoteca como negocio secundario. Me parece que podes hacer algo piola con el bar, y seguro camina solo, vendes, fácil, diez mil cajas al año. Creo que es fundamental que tengas un club o suscripción y me parece muy interesante la idea de prestarle mucha atención a los vinos más desconocidos.



Universidad de
San Andrés

ANEXO 11

Estimación de la demanda

TAM	800.000.000,00	DOLARES AL AÑO		
	600.000.000,00	MERCADO INTERNO		
	14.600.000,00	MAYORES DE 18 Años		
			\$	41,10 dolares x mayores de 18 años mercado interno

SAM	486.037,84	PERSONAS DE CAPITAL FEDERAL ENTRE 25 Y 55 AÑO QUE ES CLASE MEDIA ALTA Y CONSUME VINO		
	19.974.157,90	DOLARES		
	4.993.539,48	VINO BOUTIQUE	DOLAR X PERSONA	41,0958904

SOM	8.420,00	PERSONAS		
	346.027,40	USD		

Se estima capturar el 1,73% del mercado

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página del Gobierno Argentino y estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires:



ANEXO 12

Presupuesto Bluesea Films.



PRESUPUESTO AUDIOVISUAL

Cliente: Vine de Cata

Realización de contenido audiovisual temporada 2021.

Tipo de contenido: Imágenes y videos sobre remodelación y pre opening.

Locación: Local Vine de Cata.

Fecha de rodaje: A definir.

***El presupuesto en cuestión incluye:**

- **1 jornada completa:** Jornada de 8 hs de rodaje (14 hs a 22 hs).
- **Equipo de trabajo:** Equipo conformado por 3 personas.
- **Equipos de filmación:** (1 operador + 1 cámara Blackmagic 4K + 3 lentes rokinon cine 25mm f/1.5, 50 mm f/1.5 y 85 mm f/1.5 + monitor 7")
- **Sonido:** (1 Operador + Equipamiento)
- **Formato:** Dispositivos celulares

****Presupuesto total:**

TOTAL: \$70.000 ARS

*El presupuesto total puede variar si se agrega más contenido del solicitado y/o si los requerimientos del video cambian a lo estipulado en lo que el precio final incluye.

**El presupuesto tiene una vigencia de 2 semanas a partir del día de la fecha 28/10/2021.

FORMA DE ENTREGA: El material será transferido en el momento si el cliente cuenta con una computadora en el momento de finalización de la jornada o a través de Google Drive/WeTransfer el día siguiente a la finalización de la jornada a primera hora.

FORMA DE PAGO:

- Facturación tipo A.
- Anticipo del 50% una vez aceptado el presupuesto y el 50% restante se abonará contra entrega del material final.

Por cualquier consulta o inquietud, nos encontramos a su disposición. Los datos de contacto son los siguientes:

Axel Sarcansky +54 9 11 6503-5201

Guido Puterman +54 9 11 3281-7324

Web: <https://en.blueseas.com.ar/>

Contenido a realizar por: BLUESEA

Fuente: Blueseas Productora Audiovisual



Universidad de
San Andrés

ANEXO 13

Listado de bodegas pre-seleccionadas

Fuente: Elaboración propia.

Listado de bodegas pre-seleccionadas			
Bodegas Boutiques		Bodegas Grandes y Populares	
1	Finca Nunca Jamás	1	Catena Zapata
2	Altos de Altamira	2	Salentein
3	Giménez Rili	3	Trapiche
4	Laureano Gómez	4	Luigi Bosca
5	El Equilibrista	5	Bianchi
6	Familia Recicchelli	6	Rutini
7	Bodega Cundo	7	Zuccardi
8	Bodega Azul		
9	Bodega Hinojosa		
10	Val de flores		
11	Casa Pirque		
12	La Candelaria		
13	Balboa		
14	Finca las Glicinas		
15	Bodega SOLFAR		
16	Bodega Ladera de los Andes		
17	Finca la Luz		
18	Bodega Chanear Lorenzo		
19	Bodega Solo con Tigo		
20	Casa de Uco		
21	Finca Atos		
22	Bodega Chakana		
23	Bodega Merced del Estero		
24	Bodega Marale		
25	Bodegas del Carmen		

ANEXO 14

Cotización de servicios de limpieza Fantasy.

PROPUESTA ECONÓMICA MENSUAL

Opción 1:

- Frecuencia del servicio: **40hs. semanales**
- Cronograma: **5 jornadas de 8hs. por semana**
- Presupuesto mensual con insumos: **\$74.200 (setenta y cuatro mil doscientos pesos argentinos), IVA NO INCLUIDO.**

Opción 2:

- Frecuencia del servicio: **35hs. semanales**
- Cronograma: **5 jornadas de 6hs. por semana**
- Presupuesto mensual con insumos: **\$68.500 (sesenta y ocho mil quinientos pesos argentinos), IVA NO INCLUIDO.**

Opción 3:

- Frecuencia del servicio: **20hs. semanales**
- Cronograma: **5 jornadas de 4hs. por semana**
- Presupuesto mensual con insumos: **\$41.500 (cuarenta y un mil quinientos pesos argentinos), IVA NO INCLUIDO.**

- Aclaración: El servicio se incrementará un 14% en septiembre y un 8% en noviembre debido a las paritarias del Sindicato de Maestranza de la República Argentina de 2021. IVA NO INCLUIDO

FACTURACIÓN:
Como todas las empresas de Fantasy, somos emisores de factura electrónica, la misma le será enviada en archivo adjunto vía e-mail.

FORMA DE PAGO:
A convenir con el cliente. Puede ser a través de transferencia bancaria, depósito en cuenta o pago en efectivo en nuestras oficinas. Contamos con servicio de cobranza a domicilio sin costo adicional.

 El precio del servicio sólo se incrementa cuando incrementan los salarios del personal, en la misma proporción.



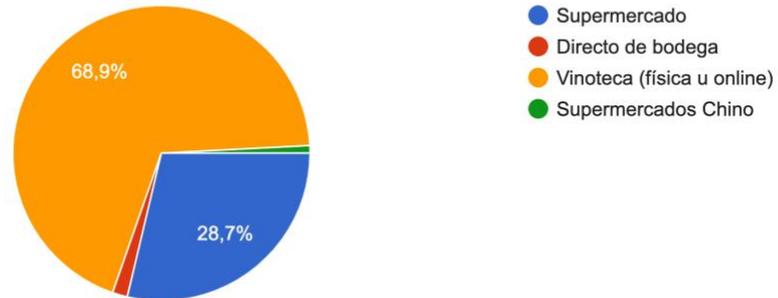
Fuente: Limpieza Fantasy

ANEXO 15

Resultado investigación de mercado: Hábitos de compra y consumo

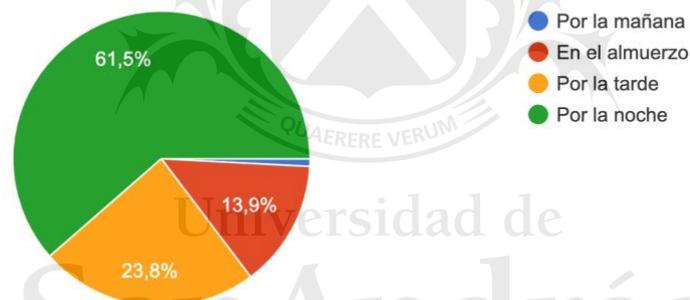
Donde soles comprar los vinos

122 respuestas



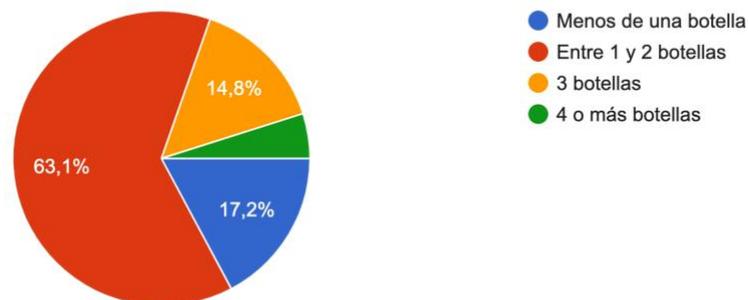
En que momento soles consumir vino

122 respuestas



Cual es tu consumo medio de vino por semana

122 respuestas



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 16

Cotización de Estudio Z para apertura de Sociedad Anónima



ESTUDIO Z

SOCIEDAD ANONIMA (S.A.)

COSTOS DE CONSTITUCIÓN

Presupuesto detallado de trámite de Constitución de S.A. en IGJ en modalidad URGENTE y NORMAL:

	URGENTE	NORMAL
Gastos Escribanía (escritura y legalizaciones)	\$16.500,00	\$16.500,00
Dictamen de Precalificación	\$3.000,00	\$3.000,00
Seguro de Caucción (Por cada Director Titular)	\$2.500,00	\$2.500,00
Publicación Boletín Oficial	\$4.000,00	\$4.000,00
F. Reserva de Nombre	\$600,00	\$600,00
F. Inscripción tramite IGJ	\$9.600,00	\$2.400,00
Tasa de Constitución	\$100,00	\$100,00
Inscripción CUIT (F.185) y vinculación AFIP	\$4.000,00	\$4.000,00
Gastos Librería	\$700,00	\$700,00
Honorarios	\$14.000,00	\$14.000,00
TOTAL (2 socios + 1 Director Titular)	\$55.000,00	\$47.800,00

El trámite sale con numero de CUIT, el titular deberá dirigirse a la AFIP con el estatuto original (otorgado por nosotros) para que le vinculen la clave fiscal.

OPCIONAL:

RUBRICA DE LIBROS NORMAL: Incluye Libros Rubricados (Actas / Inventario y Balance / Diario / IVA ventas e IVA compras x 100 hojas c/u + reg. asist y registro acciones):
\$23.000.-

RUBRICA DE LIBROS URGENTE: Incluye Libros Rubricados (Actas / Inventario y Balance / Diario / IVA ventas e IVA compras x 100 hojas c/u + reg. asist y registro acciones):
\$29.000.-

Fuente: Estudio Z

ANEXO 17

Costo de Caja / Suscripción / Cata utilizando de referencia la lista de precios de Bodega Claroscuro

Lista de precios Claroscuro		fee		30%	
Vino	Precio Sugerido	Precio		Costo	
		Caja	Suscripción	Caja	Suscripción
Chardo 2021	830	4980	3320	3486	2324
Chardo 2016	1090	6540	4360	4578	3052
Malbec 2018	990	5940	3960	4158	2772
Cabernet Franc 2018	1080	6480	4320	4536	3024
Extra Brut	1080	6480	4320	4536	3024
Tintas de uco 2019	1080	6480	4320	4536	3024
Gran Malbec 2018	1360	8160	5440	5712	3808
Gran pinot 2019	1360	8160	5440	5712	3808
Promedio	1108,75	6652,5	5322	4656,75	3104,5

Botella en ml	750 ml
Precio	\$ 1.108,75
\$/Ml	\$ 1,48
Cata (20 ml)	\$ 29,57
Media copa (50 ml)	\$ 73,92
Copa (100 ml)	\$ 147,83

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 18

Comisiones de Mercado Pago



Point

Configurá los costos para tus ventas con tu lector de tarjetas.

Tarjeta de crédito

Dinero disponible en **El momento** Tasa **6.39% + IVA**

Tarjeta de débito

Dinero disponible en **El momento** Tasa **3.29% + IVA**

Universidad de
San Andrés

[Configurar](#)

Fuente: Página oficial de Mercado Pago

ANEXO 19

Rendimiento de un Fondo Común de Inversión en dólares con riesgo Argentino

Informe al 2/8/2021

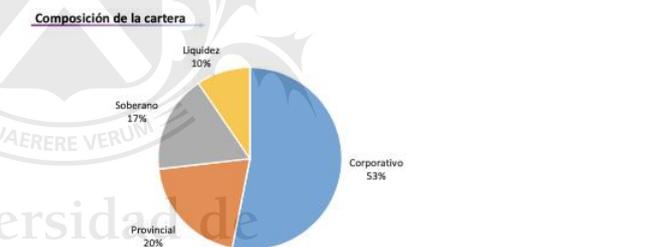
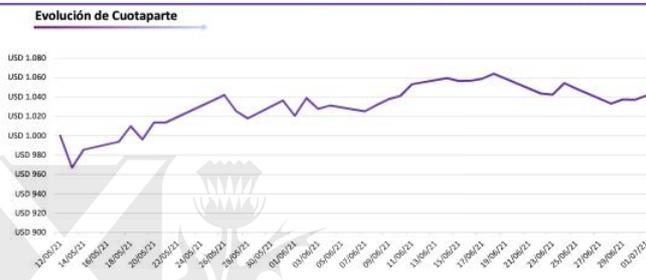


DÓLARES RENTA FIJA

Objetivo: Obtener un rendimiento en dólares a mediano plazo por encima de los bonos soberanos con similar duration. Para esto el fondo invertirá en instrumentos en dólares, principalmente títulos públicos nacionales, provinciales y obligaciones negociables.

Perfil de Inversión: Moderado
Horizonte: Mediano plazo

Administrador:	CYC Administradora de Fondos S.A.
Custodio:	Banco de Valores S.A.
Fecha de lanzamiento:	12/5/2021
Moneda:	Dólares
Perfil de Inversor:	Moderado
Horizonte de inversión:	Mediano Plazo
Plazo de pago:	48hs
Honorarios administración:	1% anual
Honorarios custodio:	0,15 % anual + iva
Patrimonio Neto:	USD 3.656.041
Valor de Cuotaparte:	USD 1.075,67 c/1000



TIR	11,2%
Cupón Promedio	4,8%
Duration Modificada	305,9%
Cantidad de Activos	21

USD últimos 30 días	2,5%
USD desde lanzamiento	7,6%

CAPEX 24	13,2%
Mendoza 29	11,4%
GD35	9,7%
Ragsha 27	9,6%
USD	9,4%
Aeroar 27	6,5%
Ragsha 24	5,1%
CGC 25	4,6%
TGS 25	4,0%
Santa Fe 23	3,8%
Entre Rios 28	3,2%
AL41	3,0%
J Deree 21	2,7%
Tecpetrol 2022	2,4%
AE38	2,4%
GD41	2,3%
ARCOR 23	1,9%
Cordoba 26	1,7%
Pampa 23	1,6%
PLZ LOGIS 23	0,8%
Edenor 22	0,7%

Corporativo	53%
Provincial	20%
Soberano	17%
Liquidez	9%
	100%

NY	80%
ARG	11%
Liquidez	9%
	100%

Fuente: Cucchiara & Cia.

14. BIBLIOGRAFÍA Y FUENTE DE DATOS

- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F.; (2017). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill
- Bygrave, W.; Zacharakis, A. (2010) "The Entrepreneurial process" Ch. 3: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping.
- Dolan, R. (1999) "Note on Marketing Strategy". Harvard Business School.
- Krajewski, L.; Ritzman, L.; Malhotra, M; (2008). Administración de operaciones (8E). México: Pearson Educación (KRM)
- Lavolpe, A.; Capasso, C.; Smolje, A.; (2010). "Presupuestos y Control". Editorial La Ley. – Edición. 2
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. SEECYT.
- Porter, M. (1991) "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" Capítulos 1 y 2.
- Slater, S.; Olson, E. (2002): "A fresh look at industry and market analysis: understanding markets beyond the Five Competitive Forces Model" pp. 15-22
- Sultan, F. (1991). Marketing Research. Harvard Business Review. Revisar cita porque en gral tiene numero o una fecha mas precisa

ⁱ Argentina.gob.ar. (2019) *Datos del sector. El vino como economía regional*. Recuperado el 20 de agosto de 2020 en: <https://www.argentina.gob.ar/agricultura/campana-vino-argentino/datos-del-sector#:~:text=El%20vino%20evoca%20una%20modalidad,de%20vino%20anuales%20por%20habitante>.

ⁱⁱ Clarín. (2019). *Las bodegas apuestan al vino en lata para competir con cervezas y otras bebidas*. Recuperado el 20 de agosto de 2020 en: https://www.clarin.com/sociedad/bodegas-apuestan-vino-lata-competir-cervezas-bebidas_0_K8QuQHHB.html

ⁱⁱⁱ The Food Tech. (2020). Argentina es un país cervecero. Recuperado el 10 de diciembre de 2021 en: <https://thefoodtech.com/historico/argentina-es-un-pais-cervecero/>

^{iv} Gili Tomlienovich, C. (2010). *Bodegas boutique en Mendoza: aplicación de algunas Herramientas de Gestión. Análisis de un caso en particular*. Página 38. (Trabajo de investigación).Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza.

^v Fernandez Quinti, D. (2015). *Pocos saben elegir un vino*. Clarín. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: https://www.clarin.com/sociedad/vino-opinion-elegir-pocos-saben-mejores-vinos-del-2015_0_rJ3oACdPXe.html

-
- ^{vi} Los Andes. (2019). *Nuevas formas de probar el vino: tirado o en lata*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.losandes.com.ar/nuevas-formas-de-probar-el-vino-tirado-o-en-lata/>
- ^{vii} El Cronista. (2019). *Luego de lanzar latas, las bodegas apuestan al vino tirado*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Luego-de-lanzar-latas-las-bodegas-apuestan-al-vino-tirado-20191223-0013.html>
- ^{viii} AmexCorporate. (2015). *Las vinotecas boutique, un negocio de culto entre los consumidores 'trendy'*. Recuperado el 21 de octubre de 2020 en: <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/las-vinotecas-boutique-un-negocio-de-culto-entre-los-consumidores-lsquottrendyrsquo>
- ^{ix} WoWines (2020). Consumo de vino per capita en Chile y el mundo. Recuperado el 18 de noviembre de 2021 en: <https://wowines.cl/blogs/tut/consumo-de-vino-per-capita-chile-y-el-mundo#>
- ^x Clarín. (2019). *Hombres o mujeres, tinto o blanco: quiénes consumen más vino en Argentina y de qué tipo*. Recuperado el 21 de agosto de 2020 en: https://www.clarin.com/gourmet/hombres-mujeres-tinto-blanco-consumen-vino-argentina-tipo_0_wob79vwE8.html
- ^{xi} iProfesional (2018). Pelea por millonario negocio: ¿por qué los argentinos consumen menos vino y más cerveza?. Recuperado el 18 de noviembre de 2021 en: <https://www.iprofesional.com/vinos/263950-la-pelea-por-un-negocio-millonario-por-que-en-argentina-se-consume-cada-vez-menos-vino-y-mas-cerveza>
- ^{xii} Observatorio Vitivinícola Argentino. (2019). *Consumo de vino: hacia dónde vamos*. Recuperado el 23 de agosto de 2020 en: <https://observatoriova.com/2019/09/consumo-de-vino-hacia-donde-vamos/>
- ^{xiii} Clarín. (2019). *Las bodegas apuestan al vino en lata para competir con cervezas y otras bebidas*. Recuperado el 20 de agosto de 2020 en: https://www.clarin.com/sociedad/bodegas-apuestan-vino-lata-competir-cervezas-bebidas_0_K8QuQHfB.html
- ^{xiv} Instituto Nacional Vitivinícola. (2020). *Fuerte recuperación del consumo de vino en Argentina en el arranque del año*. Recuperado el 22 de agosto de 2020 en: <https://www.vinetur.com/2020040259933/fuerte-recuperacion-del-consumo-de-vino-en-argentina-en-el-arranque-del-ano.html>
- ^{xv} INDEC. (2021). 28/09/2021. *Evolución de la distribución del ingreso (EPH), segundo trimestre de 2021*. Recuperado el 24 de noviembre de 2021 en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-60>
- ^{xvi} Wine Taster, 2018. ¿Por qué tomamos vino blanco o rosado en verano?. Recuperado el 18 de noviembre de 2021. Disponible en: <https://elwinetaster.com/por-que-tomamos-vino-blanco-o-rosado-en-verano/>
- ^{xvii} Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación. (2018). *Informes de cadenas de valor. Vitivinícola*. Recuperado el 24 de noviembre de 2021. Disponible en: <https://www.senado.gob.ar/upload/32046.pdf>
- ^{xviii} Página web oficial de Vivino: <https://www.vivino.com/about>. Recuperado el 28 de noviembre de 2021
- ^{xix} Cru Deli & Wine. <https://www.instagram.com/crudeliwine/>. Recuperado el 28 de noviembre de 2021
- ^{xx} Tragedié Wine & Tapas Bar. <https://www.restaurantetagide.com/wtbar>. Recuperado el 28 de noviembre de 2021

-
- xxi Cámara Argentina de Comercio Electronico. (2021). Informe Mid Term 2021. Recuperado el 13 de octubre del 2021. Disponible en <https://cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf>
- xxii Carnicería Fredy. <https://www.facebook.com/carniceriafredy> Recuperado el 15 de octubre de 2021
- xxiii Quesería y fiambrería Franco Parma. <https://francoparma.com/> Recuperado el 15 de octubre del 2021.
- xxiv <https://1525.com.ar/formas-de-realizar-envios-en-la-venta-online/> Recuperado el 15 de octubre de 2021.
- xxv Página oficial de Contabilium. <https://contabilium.com/>
- xxvi Azure pricing calculator: <https://azure.microsoft.com/en-us/pricing/calculator/>
- xxvii Buenos Aires Ciudad. (2021). Autorización de Actividades Económicas. Recuperado el 23 de septiembre de 2021 en: <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/autorizacion-de-actividades-economicas>
- xxviii Datos Macro. <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa> Recuperado el 29 de julio de 2021
- xxix Global Petrol Prices. (2021). Argentina precios de la gasolina. Recuperado el 6 de septiembre de 2021. https://es.globalpetrolprices.com/Argentina/gasoline_prices/
- xxx Diario El Litoral. (2020). Ocho de cada 10 argentinos paga en efectivo antes que con plástico. Recuperado el 1 de agosto de 2021. https://www.ellitoral.com/index.php/id_um/222716-ocho-de-cada-10-argentinos-paga-en-efectivo-antes-que-con-plastico-segun-surge-de-una-encuesta-economia.html
- xxxi Wine Economics. (2020). Raise your Glass: Wine investment and financial crisis. Recuperado el 2 de Agosto de 2021. Disponible en: https://www.wine-economics.org/wp-content/uploads/2012/10/Aawe_WP57.pdf
- xxxi Habilitamos. Asesoría en habilitación de locales comerciales. <https://habilitamos.com/>
- xxxi Bloomberg Business. (2021). After an awful year, a small but mighty wine vintage may emerge. Recuperado el 15 de septiembre de 2021 <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-09-30/wine-harvest-report-small-mighty-vintage-expected-after-awful-year>
- xxxi Página oficial de estadísticas de la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=296> Recuperado el 22 de agosto de 2020.