



Universidad de
San Andrés

-Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones-

Trabajo de Graduación

Plan de Negocios - Distribuidora General Belgrano Online

Alumna: Victoria Saad

Legajo Nro: 37754371

Mentor: Enrique Hofman

Buenos Aires, Septiembre 2023

Firma del Mentor: _____

Índice

Resumen Ejecutivo	2
Evaluación de la oportunidad de negocio	3
Negocio propuesto	15
Propuesta de Modelo de Negocio CANVAS	17
Análisis del sector (Fuerzas de Porter)	32
Investigación de mercado	38
Plan Operativo	44
Costos, Finanzas e Inversión	54
Equipo	58
Aspectos legales	59
Plan de Implementación y Riesgos	60
Expansión al Reino Unido	62
Conclusión	68
Anexos y Bibliografía	82



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

Se ha detectado una oportunidad latente para una distribuidora de alimentos y bebidas que abastece a más de 4500 autoservicios en el Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El potencial negocio consiste en desarrollar un nuevo canal de venta que permita expandir su cartera de clientes y llegar directamente a los consumidores finales. De esta manera, generar una venta no solo B2B, sino también B2C.

La oportunidad para llevar a cabo esta nueva alternativa de venta surge a raíz del gran incremento del comercio electrónico en Argentina durante el año 2020, en el cual la participación del comercio electrónico en las ventas minoristas totales alcanzó proporciones nunca antes vistas. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los ingresos por ventas online ascendieron a más de 905 mil millones de pesos argentinos en el año 2020, casi un 125% más que el año anterior con \$403.300 millones de pesos (1). Este crecimiento se produjo durante el pico de la pandemia causada por el coronavirus, cuando las restricciones a la libre circulación de las personas obligaron a los consumidores a acudir al comercio electrónico para adquirir todo tipo de productos y servicios. Durante el año 2021, la conducta de los consumidores respecto al e-commerce se intensificó aún más, y los ingresos por ventas online aumentaron a \$1.520.000 un billón quinientos mil millones de pesos argentinos, lo que representa un crecimiento anual del 68% superando la inflación anual del 50,9% según el Indec (2). En 2022, el crecimiento de las ventas online se profundizó aún más, alcanzando un 87% de crecimiento y una facturación de \$2.846.000 dos billones ochocientos cuarenta y seis mil millones de pesos argentinos, constituido por 422 millones de productos vendidos, lo que representa un 11% más que en el año anterior (3). Fueron 211 millones las órdenes de compra en 2022, un aumento del 8%. El 38% de esta facturación está compuesta por la región del AMBA (4). Además, la cantidad de compradores online aumentó en un 59% en 2022 en comparación con el año anterior, sumando un total de 21.828.205 usuarios. Conforme al Digital Market Outlook, se espera que la cantidad de usuarios de comercio electrónico en Argentina crezca a 29,2 millones para 2025, es decir, un 33% más que en 2022 (5).

En el año 2020, la categoría de alimentos y bebidas junto con la de limpieza representaron alrededor del 17% del total de ingresos por ventas online en Argentina, lo que resultó en un ingreso total de casi 150 mil millones de pesos argentinos (6). En 2022 la categoría de alimentos y bebidas se mantuvo dentro del TOP 10 de las más populares (7).

Teniendo en cuenta este auge del comercio electrónico, el proyecto propone el desarrollo de un nuevo canal de venta online para Distribuidora General Belgrano bajo el nombre "La Despensita". El enfoque principal será en la venta de vinos y demás bebidas alcohólicas. En principio, se propone desarrollar el proyecto de manera local, pero con el objetivo a corto plazo de convertirse en un proyecto de impacto internacional.

Este plan de negocios requiere una inversión inicial de \$6.143.935 ARS. El presupuesto se destinará principalmente al desarrollo de la plataforma de comercio electrónico. Se espera que la inversión se recupere después del segundo año, ya que a partir de ese momento, las ganancias proyectadas superarán la cantidad invertida.

El medio a través del cual se llevarán a cabo las ventas será propio, a partir del software de VTEX que estará enlazado con el sistema de información Sigma. Se descarta la opción de utilizar la plataforma de Mercado Libre como medio de venta, lo que permitirá mejorar los márgenes de ganancia.

La implementación del e-commerce no solo busca mejorar el servicio actualmente brindado, sino también desarrollar la venta B2C. Esta será una forma más dinámica y atractiva de ofrecer los productos, sumado a la novedad de contar con la opción de envío a domicilio de los artículos comprados. Para lograr esto, se migrarán a esta nueva plataforma "La Despensita" a los actuales clientes presenciales de la distribuidora que tengan un ticket promedio por debajo de los 5 bultos, asegurando así comenzar con una base de clientes ya existente. Luego, se fomentará el crecimiento de esta base con acciones de marketing y publicidad en línea.

Evaluación de la oportunidad de negocio

Distribuidora General Belgrano (DGB) es una PyME familiar que fue fundada en el año 1977 por sus actuales dueños. Desde entonces, ha brindado un servicio ininterrumpido de abastecimiento de alimentos y bebidas alcohólicas a más de 4500 clientes en Capital Federal y Gran Buenos Aires. DGB cuenta con oficinas, 7 depósitos y un centro de distribución en Saavedra, CABA, así como una logística tercerizada en Nueva Pompeya, CABA.

Con una amplia variedad de productos, DGB trabaja con 48 proveedores de primera línea, alcanzando los 1500 SKU (8). En cuanto a las ventas, por un lado, la distribuidora se enfoca en la venta off-premise a través de autoservicios y almacenes en toda Capital Federal y Gran Buenos Aires, contando con una fuerza de venta de 25 vendedores en la calle, 2 supervisores de venta y 1 jefe de ventas. Las visitas a los puntos de venta se realizan de manera quincenal y las entregas se efectúan en un plazo de 48 horas gracias a la logística tercerizada.

Por otro lado, DGB también se dedica a la venta mayorista, destinada a pequeños revendedores y consumidores finales. Este tipo de venta se realiza de varias formas: 1) los clientes realizan su pedido de manera presencial en la distribuidora a través de un vendedor y retiran su mercadería en el momento, 2) un grupo de 3 vendedores mayoristas recorre los puntos de venta y los clientes pueden optar por retirar sus productos en la distribuidora o recibirlos a través del servicio de envío, y 3) los clientes pueden realizar sus pedidos a través de canales como por teléfono, Whatsapp o correo electrónico, y son atendidos por personal comercial presente en las oficinas.

Finalmente, es importante destacar que DGB cuenta con un sistema de reserva de mercadería en línea a través de la página web desarrollada por Sigma, aunque actualmente no permite finalizar los pedidos (facturación, pago, envío, etc.) de manera virtual, sino que deben ser finalizados de forma presencial.

Universidad de
San Andrés

Mercado online con potencial de crecimiento

En los últimos años, la forma de comprar ha cambiado de manera radical, especialmente en la sección de alimentos y bebidas, donde el uso de Marketplace ha aumentado y se ha posicionado en el ranking de las categorías más populares en el año 2020.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) y Kantar, a mediados del año 2021, el canal ecommerce propio congregó al menos las tres cuartas partes tanto de la facturación como de las órdenes y unidades, y se incorporaron más de medio millón de nuevos compradores en el mismo año, sumando un total de 20.742.665 clientes online (9). Tras 1 año del inicio de la pandemia, se mantuvo la proporción de aquellos usuarios que hacen compras de manera cotidiana, lo que es más, hubo un aumento de compradores ocasionales en línea con la mayor apertura post aislamiento y distanciamiento social (10). Sin

embargo, en 2022, la asiduidad de compra disminuyó aunque el índice de compras al menos 1 vez al mes se mantuvo estable, y se alcanzaron 1.085.540 nuevos compradores.

En sintonía con la consolidación de la categoría de alimentos y bebidas en el TOP 10 de unidades vendidas online, el 35% de los argentinos manifiesta comprar más de la mitad de los productos de consumo masivo de manera online (11). Además, la categoría de alimentos y bebidas tuvo un crecimiento en facturación del 86% en el año 2022, con una participación del 15% en el mercado online, y ubicándose 2do en el ranking de las categorías compradas por primera vez en 2021 (12), lo que significa que es un rubro que sigue atrayendo a nuevos consumidores y tiene mucho potencial en el canal online.

Facturación por rubro

En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación							2022		
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	17.31	25.58	43.64	60.66	87.069	44.997	177.041	637.803	22%	260%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	3.591	6.858	12.09	19.709	41.591	149.727	226.088	420.281	15%	86%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	8.012	11.39	18.36	27.175	46.2	153.122	247.085	380.440	13%	54%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	4.251	9.552	14.43	20.348	38.921	119.078	197.251	339.048	12%	72%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	5.453	8.196	9.115	13.492	26.506	67.441	112.102	186.982	7%	67%
Deportes	3.361	4.264	5.63	8.56	16.931	41.371	64.531	136.216	5%	111%
Indumentaria (no deportiva)	1.778	2.49	4.126	5.572	11.019	28.733	57.950	117.790	4%	103%
Cosmética y Perfumería	1.116	2.273	3.577	6.154	13.436	29.664	45.808	101.885	4%	122%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	1.348	2.669	4.09	5.973	12.641	26.394	52.909	100.977	4%	91%
Infantiles	2	2.165	2.999	5.46	10.465	22.944	29.716	54.779	2%	84%
Artículos de oficina	1.444	2.055	2.099	3.088	5.672	16.19	26.178	53.217	2%	103%
Entradas espectáculos y eventos	2.001	2.557	4.397	6.15	10.64	3.385	20.350	44.567	2%	119%
Materiales y herramientas de construcción	325	1.135	1.995	3.354	7.012	24.682	21.477	35.724	1%	66%
Otros	9.663	12.56	18.46	27.339	45.737	111.471	127.808	236.445	8%	85%
Total B2C	61.860	93.760	145.000	213.034	373.840	839.201	1.406.294	2.846.154	100%	87%
C2C*	6.381	8.945	11.300	16.726	29.438	65.941	114.346			
Total B2C + C2C*	68.240	102.700	156.300	229.760	403.278	905.143	1.520.640			

KANTAR | coce

Fuente: estudio anual e información complementaria
 P10 Siguiendo con los rubros que comercializa online, por favor indicanos para cada rubro a) Facturación por Rubro (IVA incluido)
 *En el año 2022 se deja de calcular la proporción C2C

41

El envío a domicilio se afianzó como la forma de envío más utilizada, ya sea a través de un operador logístico o por motomensajería (13).

Por todo lo anteriormente mencionado, se garantiza un crecimiento de la distribuidora que por ahora sólo mantiene su tienda tradicional. Además, el consumo online de bebidas alcohólicas a nivel mundial muestra tasas de crecimiento anual del 8.4% (14).

Los 4 tipos de competidores de La Despensa (cadenas, mayoristas, vinotecas, canal tradicional) ya se sumaron al canal de venta online. Los hipermercados y vinotecas venden a través de plataformas propias o por plataformas como Pedidos Ya con márgenes altísimos, ya

que el costo del servicio incluye una comisión del 25% + IVA por pedido efectivamente entregado + un 2,5% si el pago es con débito o un 3,2% si el pago es realizado con tarjeta de crédito (15). En el caso de los autoservicios, se puede llegar a encontrar el uso de la app Wabi, el cual muestra al usuario los comercios más cercanos a su domicilio.

Por otro lado, en Mercado Libre se encuentran presentes tanto vinotecas como revendedores indocumentados los cuales son reconocidos en el ambiente como “Petit Mayoristas”. Estos no logran igualar los precios de DGB, no sólo por los altos márgenes de Mercado Libre, sino también porque no tienen cuenta directa en las fábricas y compran en distribuidoras a un precio más elevado (16).

En síntesis, es evidente que la venta en línea es el futuro del negocio. Hoy en día, representa una gran oportunidad para DGB debido al crecimiento que ha experimentado el consumo masivo a través de la web, siendo una tendencia que se consolidó durante la pandemia y que se arraigó en la sociedad.

Además, la venta en línea presenta muchos menos gastos fijos que la venta convencional, principalmente por los costos de mantener una tienda física. El personal capacitado sólo atenderá las consultas online, ya que las ventas por la web son automáticas, lo que permitirá reducir los gastos en sueldos comenzando por la comisión de los vendedores.

La ventaja de la venta en línea es que funciona los 365 días del año y las 24 horas del día, lo que representa un beneficio frente al canal de venta tradicional, que solo está abierto 10 horas al día en días hábiles, lo que suma un total de sólo 298 días al año, teniendo en cuenta los feriados, domingos y días no laborables.

Crecimiento del mercado del vino

En Argentina, el consumo de vino ha ido en aumento año tras año. En 2019, las ventas de vino, tanto en línea como en tiendas físicas, ascendieron a aproximadamente 8,83 millones de hectolitros, lo que representa un aumento del 5% respecto al año anterior. En 2020, las ventas de vino alcanzaron los 9,5 millones de hectolitros al final del año. Sin embargo, según el Informe Anual del Mercado Interno de Vinos 2021 del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), las ventas disminuyeron a 8,3 millones de hectolitros, lo que representa una

disminución del 11,1% respecto al año anterior (17). En cuanto al año 2022, el INV ha publicado datos oficiales con un acumulado de 8,27 millones de hectolitros, una cifra parecida al año anterior, manteniéndose un 1,3% por debajo (18).

En cuanto a la venta en línea en Argentina, se espera que la categoría de bebidas alcohólicas genere ingresos de 195.9 millones de dólares para el año 2027, con una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2027) del 7,87%, acompañado de 5 millones de usuarios. En la proyección, el vino representa 86.82 millones de dólares y 4,1 millones de usuarios. Se estima que en 2023 habrá un total de 3,94 millones de usuarios, lo que supone un aumento del casi 8% en comparación con el año 2022 (19).



Según Wine Intelligence London, en el año 2021, el 22% de los consumidores habituales de vino en Argentina son compradores en línea, de los cuales el 36% bebe vino al menos dos veces por semana.

Ana Mitrano, gerente comercial de la bodega Familia Zuccardi, explicó en una entrevista publicada en La Nación el 20 de junio de 2020 que "El consumo hogareño se ha incrementado y, de alguna forma, compensa la caída del canal gastronomía... Hoy, las ofertas y las inversiones comerciales se están destinando mayormente a los canales supermercados y autoservicios".

Aunque la bodega actualmente no cuenta con un ecommerce propio, ofrece una plataforma llamada "Club Zuccardi" que brinda etiquetas exclusivas y añadas antiguas a sus socios.

Distribuidora General Belgrano es cliente de Zuccardi desde hace más de 10 años y el vínculo entre ellos es muy fluido. Durante la pandemia, las inversiones comerciales de todas las bodegas, incluyendo Zuccardi, se destinaron a los distribuidores debido a que las fábricas no podían alcanzar sus objetivos de venta en los canales de gastronomía, pero notaron que las personas seguían consumiendo vino, preferentemente de alta gama, en sus hogares. Antes de la pandemia, el canal tradicional no era abastecido únicamente por distribuidoras, sino también por el canal gastronómico, que vendía a pequeños mayoristas indocumentados que luego llegaban a los autoservicios con grandes ofertas de vinos de alta categoría. Durante el pico de la pandemia, al cerrar los bares y restaurantes, los pequeños mayoristas se vieron obligados a comprar mercadería a los distribuidores del propio canal tradicional, manteniéndose en la actualidad. Las fábricas comenzaron a invertir más en distribuidoras que en la gastronomía ya que, invirtiendo menos dinero, podían alcanzar sus objetivos de venta.

En el año 2020, Distribuidora General Belgrano experimentó un crecimiento exponencial del 227% en las ventas de vinos de alta gama en comparación con el año anterior (20). A pesar de la flexibilización de las restricciones por la pandemia, las ventas de vinos de alta gama siguieron aumentando en el año 2021, con un crecimiento anual del 74%, potenciando de igual manera la venta de vinos en general, reflejando un crecimiento total del 47% en lo que respecta cantidad de bultos. En 2022, las ventas disminuyeron ligeramente en comparación con el 2021 (-9%), aunque, tanto el volumen general de bebidas alcohólicas como el de la categoría de vinos de alta gama, se mantuvieron por encima del 2020 (21).

Es importante destacar que cada bebida alcohólica tiene más potencial que otra dependiendo de la estación del año. Por lo tanto, es clave saber qué ofrecer y destacar en el momento

adecuado para mantener una venta equilibrada a lo largo de todo el año. Sin embargo, la temporada alta es de septiembre a diciembre, cuando comienzan las fechas festivas.

En 2020, mientras otros sectores sufrían las consecuencias económicas de la pandemia, el del vino tuvo un crecimiento inesperado, quizás debido al aumento del consumo, que llegó a tener un crecimiento del 6.5% respecto al 2019 en Argentina (22).

Según el portal de estadísticas Statista, en 2021, Argentina ocupó el 14° lugar a nivel mundial en consumo per cápita de vino, con una cifra de 24,5 litros de vino por habitante, siendo la segunda más alta en los últimos 7 años, ya que la primera fue en 2020, registrando marcas de 27,6 litros de vino per cápita. En el año 2022, Argentina ocupó el 15° lugar a nivel mundial (23).

Los datos del Anuario de Mercado Externo 2021, realizado por el Laboratorio Estadístico del INV, indican que en 2021 se exportaron 336,3 millones de litros de vino, alcanzando los 1.016.212 millones de dólares entre vinos y mostos, posicionándose un 9% por encima del año 2020, que registró 930.493 mil dólares.

El vino parece tener un futuro muy prometedor, especialmente en Buenos Aires donde se ha creado una nueva zona productiva enfocada en esta actividad. A través de la aprobación de una ley en 2021, Villa Devoto ha empezado a desarrollar el Distrito del Vino, una iniciativa impulsada por comerciantes y líderes del barrio, que busca recuperar edificios en desuso para convertirlos en espacios dedicados al vino como un museo, vinotecas, cavas, restaurantes y centros de formación. Además, se llevarán a cabo actividades relacionadas con la vitivinicultura con la participación de las principales bodegas del país, gracias a incentivos fiscales y otros beneficios.

Este proyecto no solo promueve el crecimiento del vino, sino que también se presenta como una gran oportunidad para lanzar un nuevo proyecto relacionado con esta bebida. Por otro lado, el turismo en Mendoza y otras regiones, como Salta, ha visto un aumento significativo a partir de 2021, gracias al plan Pre Viaje impulsado por el gobierno, que ha fomentado el consumo del vino argentino.

Vinoteca con cuenta mayorista

Analizando un poco más el mercado en Argentina, se pueden encontrar vinotecas online como Ligier, Tonel Privado, Go Bar y Frappe, entre otras. Estas vinotecas compran directamente a las bodegas, mientras que las más pequeñas compran a distribuidores como DGB. Distribuidora General Belgrano tiene la gran oportunidad de lanzar su vinoteca online "La Despensita" ya que tiene cuenta directa en todas las bodegas, tanto de renombre como boutique, con condiciones especiales debido a su cuenta mayorista.

Las cadenas de hipermercado internacionales y nacionales ofrecen un catálogo de vinos, pero a precios más elevados que los del canal tradicional. Además, los proveedores prefieren comercializar con distribuidores debido a su red de distribución más capilar, lo que les permite llegar a cada consumidor final en proximidad y cercanía de su domicilio. Por lo tanto, las fábricas son más propensas a hacer mejores acuerdos comerciales con distribuidores, lo que posibilita que ofrezcan mejores ofertas en el mercado. Las bodegas se encuentran presentes en las cadenas esencialmente por visibilidad y share.

La distribuidora abastece a los autoservicios, que actualmente brindan el mejor precio en el mercado en lo que refiere a vinos y bebidas alcohólicas. Sin embargo, La Despensita no competirá directamente con los clientes del canal tradicional, ya que el ticket promedio en autoservicios, en la categoría de bebidas alcohólicas, es mucho más bajo que el de una vinoteca. El público objetivo de los autoservicios compra principalmente artículos de primera necesidad como alimentos, limpieza y bebidas sin alcohol. Aunque existe una demanda genuina de bebidas alcohólicas en el mercado tradicional, es mucho más específica la venta de esta familia de productos en una vinoteca, ya que se dedican exclusivamente al comercio de esos artículos y afines. Además, el grupo meta del canal amarillo no compra de manera online, va al comercio de cercanía y compra pocos artículos. Según Scantech, el ticket promedio de un autoservicio es de 4,6 unidades (24).

Otra diferencia de las vinotecas respecto a los hipermercados y autoservicios es la atención al cliente. Estos últimos no cuentan con vendedores capacitados en el área, listos para responder consultas sobre los distintos varietales y características de las bebidas alcohólicas. Esto es un factor clave en el negocio, ya que un vendedor de vinos debe recibir capacitación básica sobre los diferentes tipos de vinos, variedades de uva, métodos de producción, regiones

vinícolas, maridaje de alimentos y vinos, y servicio de vinos. Este entrenamiento puede tomar de algunas semanas a algunos meses, dependiendo de la intensidad y el alcance del programa.

Sin embargo, para convertirse en un experto en el campo, un vendedor de vinos puede necesitar años de experiencia y educación continua. El vino es un tema complejo, y siempre hay algo nuevo que aprender sobre él. Por lo tanto, los vendedores de vino deben ser apasionados y comprometidos con su profesión, asistir a seminarios, catas y leer publicaciones de la industria para mantenerse al día con las últimas tendencias, añadas y técnicas de elaboración del vino.

Se estima que alguien puede llegar a tardar 2 años en formarse dentro del mundo del vino.

Satisfacción a varios perfiles de clientes

Al evaluar los diferentes perfiles de consumidores, se puede observar que cada competidor satisface a un tipo de cliente específico. Sin embargo, el proyecto de "La Despensita" tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de múltiples perfiles de consumidores. Esta tienda combina características de una vinoteca, un hipermercado y un autoservicio, lo que la convierte en el único comercio con este enfoque.

Los consumidores de grandes cadenas tienden a ser tradicionales y compran marcas conocidas, tomando decisiones rápidas y precisas. También se encuentran los compradores impulsivos que se sienten atraídos por las promociones; los que compran en línea; y los que no se preocupan demasiado por el precio del vino ya que valoran la comodidad de hacer todas sus compras en un solo lugar..

Los consumidores de autoservicios también son tradicionales, pero hacen compras rápidas y solo compran lo que necesitan. A diferencia de los clientes de grandes cadenas, no compran en línea y hacen compras más frecuentes debido a su bajo ticket promedio. Estos consumidores son muy sensibles al precio, y a la marca tanto alta como baja.

Por otro lado, los consumidores de vinotecas compran en tienda y en línea, son impulsivos y escépticos, y buscan atención personalizada. Tienen baja sensibilidad hacia los precios, pero alta sensibilidad a la marca. Acuden tanto clientes expertos como jóvenes principiantes en busca de asesoramiento.

Los consumidores de "La Despensita" tienen características que se adaptan a todos los perfiles mencionados anteriormente. Entre ellos se encuentran clientes conocedores que buscan probar nuevas bebidas de calidad, principiantes que buscan buena atención y asesoramiento, clientes aspiracionales y tradicionales con alta sensibilidad hacia la marca y el precio, compradores impulsivos influenciados por ofertas y escépticos que analizan cada compra. Además, también atienden a los consumidores indecisos que comparan precios en línea y requieren chatbots y autoservicio.

En cuanto a la preocupación de si "La Despensita" afectaría el otro canal de venta de la distribuidora, que es el de abastecer a los autoservicios, es importante destacar que no competiría directamente con los autoservicios en términos de venta minorista, ya que solo tendrá ventas por caja cerrada. Además, los clientes de "La Despensita" tendrán un valor de ticket más alto que el promedio, lo que significa que la distribuidora podrá mantener su presencia en el canal amarillo sin ver afectadas sus ventas. En resumen, "La Despensita" atraerá a una amplia variedad de consumidores al ofrecer precios competitivos, una experiencia de compra personalizada y una amplia variedad de productos a través de su vinoteca online.

	Cadenas	Vinotecas	Autoservicios	Mayoristas
Atención	Sin asesoramiento	Buen asesoramiento	Sin asesoramiento	Sin asesoramiento
Precio	Alto, medio	Alto, medio	Bajo	Bajo

Expansión a nuevos mercados aprovechando el canal

Hoy en día, DGB distribuye no solo bebidas alcohólicas, sino también alimentos como café, galletitas, golosinas, yerba, snacks, pasta de maní, chocolates, entre otros. Lo atractivo de este canal de venta es que permite ampliar la cartera de productos y ofrecer nuevos artículos relacionados con el vino y demás bebidas alcohólicas, o incluso expandirse hacia un nuevo mercado. La idea es comenzar principalmente con la distribución de vinos, ya que es un

mercado en constante crecimiento, y luego consolidarse en la distribución de otros productos, aprovechando las nuevas oportunidades de venta.

Aprovechar la logística contratada en Nueva Pompeya

En la actualidad, cada día se traslada desde la logística contratada en Nueva Pompeya hasta el centro de distribución en Saavedra, mercadería necesaria para la venta la cual se basa en la demanda promedio por día. La Despensita utilizará esta misma técnica de Cross Docking para armar pedidos de las ventas en línea pero distribuyendolos desde la logística contratada, lo que reduce los costos de envío y permite llegar a zonas más cercanas desde allí en lugar de hacerlo desde Saavedra, optimizando las distancias. Esta técnica también disminuye la carga de trabajo en el centro de distribución, lo que nos permite optimizar el tiempo de carga y descarga en el depósito de Saavedra.

Alcance a nuevas zonas

DGB cuenta con un local físico en Saavedra que se dedica a atender a clientes de diferentes zonas de Buenos Aires gracias a sus precios mayoristas. Sin embargo, con la venta en línea, DGB busca llegar a nuevos consumidores finales que actualmente no conocen la tienda y expandirse a nuevas zonas donde la marca no tiene presencia.

En el presente, DGB abastece a clientes en un amplio rango geográfico, que va desde Pilar en el norte, hasta Burzaco en el sur y Moreno en el oeste de la provincia. La ubicación estratégica en Nueva Pompeya permitirá abastecer de manera más eficiente a consumidores finales que aún no conocen el local, aprovechando en un principio la capacidad logística de los camiones que distribuyen a tiendas en esas zonas.

A corto plazo, el proyecto tiene como objetivo expandirse al mercado internacional y desembarcar en el Reino Unido, donde el vino argentino tiene todavía un gran potencial. Para ello, DGB busca contar con un socio estratégico en ese mercado y distribuir sus vinos a través de su aplicación móvil.

Ubicación en CABA

Una ventaja de la distribuidora es su ubicación en Capital Federal, a pocos kilómetros de la General Paz, en un área altamente poblada. Esta ubicación es ideal para comenzar el servicio de delivery en las zonas cercanas a la distribuidora, que prometen un alto consumo, y luego ir ampliándose gradualmente.

Los aspectos claves para desarrollar este negocio son:

-La logística: Lo más importante de la venta en línea es respetar el plazo de entrega acordado y que el artículo vendido llegue en buenas condiciones. Para lograr esto, es esencial contar con una buena logística que no solo cumpla con las entregas, sino también con los cuidados necesarios.

-Atención al cliente: Es indispensable brindar ayuda en línea para poder responder todas las consultas y dudas que los clientes puedan tener sobre los productos ofrecidos, así como todo lo que conlleva la venta hasta la entrega y post-venta. Es fundamental asegurar una atención personalizada para lo cual se requiere de un recurso experimentado capaz de responder todas las consultas. Además, es necesario contar con una sección de preguntas frecuentes para filtrar cuestiones básicas.

-Presencia online: Es fundamental estar activo en internet y estar presente en las primeras opciones de los buscadores más conocidos y redes sociales. Esto significa implementar una estrategia social efectiva que haga crecer el negocio y estar en contacto con la audiencia. Para ello, es necesario estar presente en buscadores como Google y redes sociales como Facebook, Instagram y Tik Tok. Según un informe de KANTAR, se decide no gastar en publicidad en Facebook, ya que el 51% de los nuevos compradores en línea tienen entre 18 y 34 años. Este segmento de edad suele utilizar Instagram y TikTok, dejando en desuso a Facebook(25).

-Plataforma fácil de usar: Uno de los elementos más importantes a tener en cuenta para el negocio es que la plataforma sea amigable para el usuario, fácil de usar, simple y rápida. La página web debe facilitar la compra de un producto y permitir al cliente cerrar la compra en cuestión de minutos. Además, debe ser compatible con diferentes navegadores de internet.

-Precio: Es indispensable destacar en el precio respecto a los competidores. La desventaja de las ventas en línea para el comerciante es que para el usuario es muy rápido y fácil comparar precios y decidirse por otro vendedor. Lo que destaca a DGB son sus buenos precios y eso es lo que lo mantiene en la cima en sus más de 45 años.

-Seguridad: Es indispensable generar confianza en el consumidor, ya que este pondrá sus datos de tarjeta, personales y de domicilio en nuestra página. DGB cuenta con más de 45 años en el mercado mayorista, lo que respalda la confianza del cliente.

Una posible amenaza sería que los mismos proveedores lancen sus ecommerce, algo que ya existe desde la pandemia. Sin embargo, esto ha fracasado en el pasado debido a la poca variedad de productos ofrecidos por cada proveedor, que a menudo se enfoca en una sola marca. Es por eso que lanzar el ecommerce de "La Despensita" es crucial. La empresa tiene la oportunidad de reclutar a casi 50 compañías productoras de alimentos y bebidas, lo que le permite ofrecer una amplia variedad de productos para diferentes segmentos de mercado y regiones en un solo lugar. Esto permite vender a diferentes consumidores con diversas costumbres, lo que proporciona un abanico de ventas simultáneas y continuas de diferentes productos de diversas marcas al mismo tiempo.

Una ventaja que tiene "La Despensita" sobre sus proveedores es que posee compañías proveedoras de bebidas para diferentes targets económicos y necesidades, lo que le permite llegar a diferentes lugares con diferentes productos al mismo tiempo, lo que multiplica la logística con un solo cliente. Concentrarse en tantas compañías le da la seguridad de diversificación y volumen, y simplifica el trabajo con un solo cliente en todos sus aspectos.

Negocio propuesto

El presente proyecto de negocio tiene como objetivo la creación de un plan estratégico para la empresa Distribuidora General Belgrano, que llevará por nombre "La Despensita", con el fin de desarrollar un canal de venta online propio. El proyecto se enfoca en la compra-venta de vinos y bebidas espirituosas, y busca expandir gradualmente su mercado en Gran Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde actualmente se encuentra presente a

través de sus ventas a autoservicios y almacenes. La meta a largo plazo es consolidarse a nivel nacional y convertirse en un referente en el mercado.

En este sentido, es importante destacar que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), los compradores en línea cotidianos residen principalmente en la zona de AMBA, representando el 38% de la facturación total del país (4). En el corto plazo, se pretende expandir el negocio al Reino Unido a través de un socio estratégico, ya que este país es uno de los mayores importadores de vino y promete una tasa de crecimiento anual (CAGR 2023-2027) del 11.31%, proyectando un volumen de mercado de 8.170 mil millones de dólares para el 2027 en la categoría de bebidas alcohólicas a través del ecommerce (26).

Durante la fase inicial, el servicio que ofrecerá La Despensita incluirá la entrega a domicilio sin costo adicional, lo cual se incluirá en el precio del producto pero de manera imperceptible para el consumidor. Esta medida es muy relevante debido a que los costos de envío elevados pueden ser una desventaja para los compradores en línea. Otro punto a favor es el hecho de que la distribuidora tiene totalmente consolidado su sistema de entregas. Para los compradores online las demoras en los envíos también son un inconveniente a la hora de comprar por la web (27). Las entregas se realizarán de acuerdo a zonas y días específicos, y se aprovechará la logística tercerizada que posee la distribuidora, así como su área de monitoreo y planificación de rutas, la cual actualmente se dedica a las entregas a los autoservicios. Las entregas a los clientes del canal amarillo se completan en un plazo máximo de 48 horas desde que el vendedor registra el pedido en el punto de venta. Para las ventas online, se aprovecharán los mismos vehículos que transportan productos a los autoservicios, lo que permitirá reducir costos y utilizar de manera eficiente el espacio disponible en ellos. Es por esta última razón que el costo de envío será imperceptible en los productos adquiridos por la página web. Una vez que el negocio en línea se haya consolidado, se considerará la posibilidad de adquirir vehículos exclusivamente destinados para los pedidos del comercio online.

Hoy en día, la distribuidora cuenta con un área de ruteo y monitoreo que utilizan un software llamado Quadminds. Este software tiene en cuenta varias variables para simplificar las rutas, como la cantidad de bultos, clientes, vehículos disponibles, peso de cada producto y capacidad de carga de cada camión. Además, la distribuidora cuenta con personal dedicado al monitoreo de las 35 unidades de transporte para garantizar la seguridad de la mercancía y la eficiencia de la logística. El personal de esta área se asegura de que los camiones respeten el

orden de entrega de la ruta asignada, lo que optimiza los tiempos y las distancias de entrega. Asimismo, la distribuidora cuenta con soportes y una jefa del área que están en constante comunicación con los choferes en caso de algún imprevisto durante la entrega, mediante el uso de teléfonos celulares y monitoreo GPS. En el caso de los envíos online, el área de soporte se encargará de resolver problemas como: la ausencia del cliente en su domicilio, solicitudes de descuentos o entregas incorrectas.

En la actualidad, el costo de entrega a domicilio a los autoservicios y almacenes por bulto es de \$165, que se incluye en el costo de cada producto. Este precio se mantiene relativamente bajo gracias a la optimización en la cantidad de bultos enviados en un solo camión. Cada caja de vino y demás bebidas alcohólicas, por lo general, contiene seis botellas, lo que mantiene los costos de envío alrededor de \$27 por botella lo que asegura la competitividad de la distribuidora en el mercado. Los costos por transferencia e IIBB también se contabilizan como parte del costo de cada producto, siendo el primero del 4.5% y el segundo del 1.7% del costo más IVA del producto.

Propuesta de Modelo de Negocio CANVAS

Segmento de cliente

El segmento de mercado al que se dirige el negocio engloba a todas las personas mayores de 18 años que posean una cuenta bancaria para realizar una transferencia. Además, es requisito indispensable que tengan acceso a internet y cuenten con una computadora o dispositivo móvil para poder efectuar la compra online.

En el mercado argentino, el canal de venta se enfoca en el cliente particular que busca adquirir una cantidad mayor de productos de lo usual, en especial aquellos que se venden por caja cerrada, y desea abastecerse desde la comodidad de su hogar sin tener que desplazarse para realizar la compra o el transporte de la mercadería. Es importante destacar que esta oferta es especialmente atractiva para aquellos que buscan oportunidades de precio, ya que La Despensa maneja precios mayoristas.

De acuerdo con una estadística de KANTAR, la pandemia ha acentuado la sensibilidad a los precios y ha impulsado a los consumidores a probar nuevas tiendas en línea, siendo el 48% de los encuestados quienes seguirán comprando en ellas post-pandemia (28).

Se espera que la venta online, además de generar ingresos directos, atraiga a más consumidores a la tienda física, gracias a la reputación que la marca forjaría en el mercado en términos de precios y ofertas.

Es importante mencionar que el cliente debe estar preparado para esperar un máximo de 48 horas para recibir su pedido. Además, este método de compra en línea beneficia a aquellos que no disponen de medios de transporte para trasladar cajas pesadas de bebidas alcohólicas.



Proposición de valor

La propuesta de valor de "La Despensita" se basa en ofrecer a los consumidores finales una forma cómoda, segura, dinámica y atractiva de adquirir productos de alta calidad en la categoría de vinos y bebidas alcohólicas, respaldada por una distribuidora de confianza con una amplia trayectoria en el mercado.

En primer lugar, "La Despensita" ofrecerá una plataforma de comercio electrónico propia, lo que garantiza una experiencia de compra segura y personalizada, con una selección de productos de alta calidad a precios competitivos. Los consumidores podrán explorar una amplia variedad de opciones de productos en línea y realizar pedidos desde la comodidad de su hogar o lugar de trabajo, y recibirlos directamente en su puerta de manera gratuita.

Además, "La Despensita" se enfocará en ofrecer un servicio de excelencia al cliente, con una atención personalizada y manteniéndose altamente capacitada en la industria de bebidas alcohólicas, con el objetivo de proporcionar una experiencia única y satisfactoria de compra. Lo que es más, se proporcionarán respuestas a preguntas frecuentes, información detallada y características sobre cada bebida en el desglose de cada producto.

Otro punto clave de la propuesta de valor de "La Despensita" es el hecho de que se trata de una extensión de Distribuidora General Belgrano, una empresa con amplia trayectoria en el mercado y una reputación sólida en la industria de distribución de alimentos y bebidas en Buenos Aires. Esto brinda una sensación de confianza y credibilidad a los consumidores, lo que a su vez se traduce en una ventaja competitiva.

Por último, "La Despensita" se enfocará en fomentar la fidelidad y el compromiso de los clientes a través de una estrategia de marketing y publicidad en línea efectiva y enfocada en los clientes. La distribuidora utilizará diversas herramientas y técnicas de marketing digital para llegar a su público objetivo y generar una conexión emocional con la marca y los productos ofrecidos.

En resumen, la vinoteca virtual ofrecerá una plataforma de comercio electrónico propia y segura, una amplia variedad de productos de alta calidad a precios competitivos, un servicio al cliente personalizado y altamente capacitado, la credibilidad y confianza de ser parte de Distribuidora General Belgrano y una estrategia de marketing efectiva para fomentar la fidelidad de los clientes. Todo esto en conjunto, brinda una propuesta de valor única y

atractiva para el consumidor final en la categoría principalmente de vinos y bebidas alcohólicas en Buenos Aires y potencialmente en cualquier otra región que se quiera explorar del mundo.

Fuentes de ingreso

La principal fuente de ingresos de "La Despensita" es la venta de productos de alta calidad en la categoría de vinos y demás bebidas alcohólicas a través de su plataforma de comercio electrónico. Los clientes realizan compras en línea y pagan a través de transferencia bancaria, lo que genera ingresos para la empresa.

Además, "La Despensita" también puede obtener ingresos adicionales a través de la organización de catas y eventos, y la venta de productos relacionados con la categoría, como accesorios del mundo del vino.

Otra posible fuente de ingresos podría ser la venta de publicidad o patrocinio en su sitio web o en sus comunicaciones con los clientes, siempre y cuando sea coherente con la propuesta de valor de la empresa y no afecte negativamente la experiencia del usuario.

Relación con los clientes

La relación con los clientes de "La Despensita" se basa en la satisfacción y fidelización de los mismos. Es fundamental garantizar una alta velocidad de respuesta al cliente para facilitar la comunicación y solucionar los problemas que puedan surgir durante el proceso de compra. Para lograr esto, la empresa ofrece un servicio de atención al cliente personalizado a través de la página web con un chat box que redirigirá al cliente al Whatsapp de la distribuidora para contactar directamente con un vendedor, correo electrónico, redes sociales, una sección de preguntas frecuentes, y un teléfono fijo, donde los clientes pueden realizar preguntas, consultas, dar sugerencias y recibir asesoramiento sobre los productos ofrecidos. Además, la empresa mantiene una comunicación constante con sus clientes a través de newsletters y promociones especiales, lo que ayuda a fortalecer la relación con ellos y a mantenerlos informados sobre las novedades y ofertas de la tienda. La empresa también utiliza

herramientas de análisis para comprender las necesidades y preferencias de sus clientes, lo que le permite ajustar su oferta de productos y servicios a sus requerimientos.

Además, cada producto de bebidas alcohólicas tendrá una breve descripción con sus características esenciales, lo que facilitará la elección de los clientes. Para personalizar la página de venta online para cada cliente, habrá una opción en la que podrán marcar sus productos favoritos y encontrarlos en una sección aparte de fácil acceso. También existirá un apartado de "puntos acumulados", en la que los clientes obtendrán puntos por cada compra que realicen, y que podrán canjear por descuentos exclusivos. Se establecerá una lista de precios individualizada para cada cliente registrado en función de su frecuencia de compra y del volumen de sus pedidos

Adicionalmente, la página de venta online incluirá una sección con el historial de compras de cada cliente, en la que podrán ver sus compras anteriores y duplicar pedidos de manera rápida y sencilla. Por último, se utilizará el sistema Quadminds, que notificará al cliente el día anterior al despacho del pedido y permitirá el rastreo del mismo en tiempo real hasta su entrega. Con estas herramientas, se busca ofrecer un servicio distintivo y personalizado a los clientes de La Despensita.

Por último, "La Despensita" apuesta por la transparencia y la honestidad en su relación con los clientes, lo que genera confianza y credibilidad en la empresa. De esta forma, se busca mantener una relación a largo plazo con los clientes, promoviendo así la fidelidad y la recomendación de la marca a otras personas.

Canales de distribución

Este plan de negocios se enfoca en el desarrollo del canal de venta online de DGBelgrano, bajo el nombre de La Despensita. Se ha decidido utilizar un canal de venta propio en lugar de Mercado Libre debido a varias razones. En primer lugar, el canal de venta propio permite aceptar pagos por transferencia, a diferencia de Mercado Libre que solo acepta tarjetas de crédito/débito y los plazos de pago para el comerciante son de hasta 3 semanas después de la venta. En segundo lugar, las comisiones de Mercado Libre rondan el 30%, lo que no

permitiría que los precios se mantengan bajos. Actualmente, DGBelgrano acepta efectivo, débito y transferencia bancaria, lo que le permite mantener precios competitivos.

El desafío de no estar en Mercado Libre implica que se debe hacer mucha publicidad para llegar a los consumidores finales y a aquellos que aún no conocen la marca. Sin embargo, al tener un canal de venta propio, se reducen los costos y se evita la competencia en un mismo sitio web. Además, el canal de venta propio permite un intercambio directo y transparente con el consumidor, lo que facilita la comunicación antes de concretar la venta.

El objetivo principal de este plan es posicionar a DGB bajo el nombre La Despensita y captar nuevos clientes, mientras se migran a la página web los clientes que ya conocen la forma y dinámica de trabajo de la distribuidora, y que actualmente hacen sus pedidos vía Whatsapp o presencialmente. Esto reducirá tiempo y costos, ya que los clientes podrán hacer tanto sus pedidos como el pago digitalmente a través de la página web. El pedido se podrá armar tanto en el centro de distribución de Saavedra como en la logística contratada en Nueva Pompeya. Esto aliviará el trabajo y ahorrará tiempo en Saavedra, reduciendo la necesidad de personal de carga y descarga y encargados exclusivos para la verificación del armado de pedidos.

La flota de transporte es seleccionada y tercerizada por DGBelgrano para garantizar un servicio de calidad y confianza, y se proporcionará al cliente un número de seguimiento para que pueda rastrear su paquete en todo momento.

También, la empresa ofrecerá la opción de recoger los productos en la tienda física, lo que permite a los clientes conocer el espacio y recibir una atención personalizada por parte del equipo de "La Despensita". De esta manera, la empresa establece un contacto cercano y amigable con sus compradores, brindándoles la seguridad y confianza que necesitan al adquirir productos en línea.

El cliente podrá elegir la fecha de retiro (con un máximo de 72 hs) para que el pedido esté listo el día seleccionado, agilizando las entregas y armados. La estrategia de no ofrecer descuentos por retiro en un principio es para promocionar la venta online.

En resumen, el objetivo de este plan de negocios es desarrollar el canal de venta online de DGBelgrano bajo el nombre de La Despensita, migrando a los clientes actuales y captando nuevos, ofreciendo precios competitivos y un servicio rápido y eficiente a través de la plataforma web.

Recursos claves

Los gerentes y directivos de DGBelgrano poseen una amplia experiencia en el mercado, lo que los convierte en una valiosa fuente de información. Además, su trayectoria les ha permitido crear una amplia red de contactos, no solo de proveedores sino también de clientes y colegas, quienes pueden proporcionar información y referencias útiles para el desarrollo y crecimiento de la plataforma de venta online.

La estructura logística de DGBelgrano cuenta con la capacidad necesaria para cubrir la demanda de la venta online, tanto en Saavedra como en Nueva Pompeya. Además, la distribuidora tiene la flota necesaria para realizar entregas de los pedidos desde el inicio del proyecto, sin necesidad de realizar nuevas inversiones en choferes y camiones, al menos durante los primeros meses. También posee la capacidad para reforzar su estructura logística gracias a sus contactos y su solvencia financiera, lo que le permite contratar nuevos recursos si fuera necesario.

Actualmente, DGB cuenta con varios depósitos en Saavedra, con un total de 3500 mts², y con 4500 mts² en Nueva Pompeya. Además, dispone de una flota de 35 camiones, que llevan entre 250 y 400 bultos cada uno, lo que significa que se puede optimizar la logística y exprimir al máximo los costos.

Para el comercio electrónico, se utilizará VTEX como plataforma de venta en línea fácil de usar y accesible desde cualquier dispositivo, lo que permitirá a los clientes navegar por el catálogo de productos, hacer pedidos, realizar pagos y comunicarse con el equipo de atención al cliente. La plataforma integrará los stocks, precios, clientes, listados, pagos, etc., por lo que no será necesario contar con personal adicional para la administración de la venta en línea, al menos durante los primeros 6 meses. Para el sistema de gestión de pedidos se utilizará tanto VTEX como Sigma, los mismos desarrolladores del sistema de información de DGB.

Los vendedores y encargados del depósito tienen una amplia experiencia en la empresa, algunos de ellos con más de 20 años en la compañía, y siempre se han adaptado a los cambios tecnológicos que han surgido, sobre todo después de la pandemia. Este conocimiento es fundamental para asesorar a los clientes en la venta online y para armar los pedidos correctamente.

DGBelgrano ha creado una amplia cartera de clientes en sus más de 45 años de trayectoria. Lanzarse al mercado online con una nueva marca, aunque conocida por los clientes frecuentes y reconocida en el rubro, tiene ventajas competitivas. La empresa garantiza a sus clientes un alto nivel de seguridad y confianza al tener soporte en el local físico, lo que les brinda un mayor respaldo al comprar de manera online. Además, la reputación de la distribuidora en la zona de influencia (AMBA) les da un gran impulso en la venta online, desplazando a los clientes más pequeños a este nuevo canal y generando las primeras ventas para la plataforma online.

Actividades claves

Para que el canal de venta online sea exitoso, es indispensable el desarrollo y el mantenimiento de una plataforma propia que sea fácil de usar, accesible y atractiva para el usuario.

Otro punto crucial es la promoción constante de la marca y los productos a través de diversos canales, como publicidad en línea, redes sociales, correo electrónicos y otros medios para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes. A diferencia de un local físico, que puede tener éxito solo con su ubicación en una zona concurrida, es muy importante que esté presente en las redes sociales más populares, como Instagram, y en motores de búsqueda como Google, asociando la página a palabras clave relacionadas con el vino y las bebidas espirituosas. Al mismo tiempo, se debe promocionar la venta online en el local, haciendo hincapié en la facilidad de compra a través de la web. Para incentivar todo esto, se crearán concursos y ofertas especiales para las compras online, y se otorgarán puntos calificables para descuentos exclusivos, tal como se mencionó anteriormente.

Se creará una especie de comunidad con los clientes, subiendo a las redes vídeos con datos curiosos e información sobre el vino y sus orígenes, fomentando así la interacción con los usuarios. Hoy en día, Instagram brinda muchas herramientas de interacción, como la sección de preguntas y respuestas y la de votación.

A los cinco años, cuando el proyecto se expanda al Reino Unido, se creará un "Club del Vino" de "La Despensita" y se organizarán viajes a las mejores bodegas de la Argentina.

Para armar un Club del Vino se seguirán una serie de pasos para asegurar su éxito. En primer lugar, es importante identificar a los clientes que sean apasionados del vino y estén dispuestos

a pagar por un viaje exclusivo a las mejores bodegas de Argentina. Una vez identificados los clientes potenciales, se realizará un relevamiento de las bodegas más reconocidas en el país y se establecerá contacto directo con ellas para ofrecerles la posibilidad de recibir visitas de un grupo selecto de amantes del vino.

Una vez establecido el contacto con las bodegas, se negociará con ellas la posibilidad de obtener descuentos exclusivos para los miembros del club y promocionar estas visitas en la página web y en las redes sociales de La Despensita. Es importante generar contenido exclusivo sobre los viajes y las bodegas visitadas para compartirlo con los miembros del club y fomentar así la fidelización y el boca a boca.

Además, se ofrecerá a los miembros del club descuentos exclusivos en la compra de vinos en la vinoteca y otros beneficios exclusivos, como catas y degustaciones privadas. Una vez consolidado el club en Argentina, se podría comenzar a planificar viajes a bodegas en otros países, como el Reino Unido. Para ello, se aplicarán estrategias similares para establecer contacto directo con las bodegas y promocionar los viajes a través de la página web y las redes sociales.

En cuanto a cómo conseguir estos viajes, se explorarán distintas opciones, como negociar descuentos exclusivos con las bodegas o establecer alianzas con agencias de viajes especializadas en enoturismo. También se podría considerar la posibilidad de que las bodegas paguen parte de los costos de los viajes a cambio de publicidad y promoción de sus marcas, aunque esto dependería de la disposición de cada bodega y debería ser negociado caso por caso.

En definitiva, armar un Club del Vino exitoso requiere de una cuidadosa planificación, negociación y promoción. Sin embargo, la posibilidad de ofrecer a los amantes del vino experiencias únicas y exclusivas, visitando las mejores bodegas de Argentina y del mundo, puede ser una gran oportunidad de negocio para La Despensita, al mismo tiempo que se fomenta la cultura y el conocimiento del vino en un público selecto y apasionado.

Dentro del marco del "Club del Vino" dirigido a los amantes del vino y coleccionistas, La Despensita ofrecerá un servicio innovador que permitirá a los usuarios llevar un seguimiento y gestión detallada de sus colecciones de vinos. Este servicio se diseñará para proporcionar una experiencia única y personalizada a los clientes, brindándoles la capacidad de organizar y registrar sus adquisiciones de manera eficiente y sencilla.

Funcionalidades y Características del Servicio

Registro de Vinos Adquiridos:

- Los usuarios inscriptos en el "Club del Vino" podrán registrar cada uno de los vinos adquiridos en La Despensa.
- Podrán ingresar detalles clave como la bodega productora, la región de origen, el año de cosecha y las notas de cata.

Seguimiento de Inventario:

- Los usuarios tendrán la capacidad de rastrear el inventario de sus vinos, con detalles sobre la cantidad y ubicación de cada botella.
- Podrán realizar un seguimiento en tiempo real de las existencias y planificar su consumo de acuerdo con sus preferencias.

Catálogo Personalizado:

- Se proporcionará a cada usuario un catálogo personalizado online, donde podrán visualizar todos los vinos que han adquirido a lo largo del tiempo.
- Los usuarios podrán filtrar y organizar su catálogo según diversos criterios, como tipo de vino, bodega o región.

Notas de Cata y Calificaciones:

- Los inscriptos en el Club del Vino podrán agregar notas de cata y calificaciones a cada vino de su colección, creando una referencia personalizada de sus experiencias de degustación, ayudando a recordar detalles sobre los sabores y aromas de cada vino.

Alertas y Recomendaciones:

- La plataforma generará alertas para los usuarios basadas en el tiempo transcurrido desde la compra de un vino específico, sugiriendo el momento óptimo para su consumo.
- Se proporcionarán recomendaciones personalizadas de maridajes y vinos relacionados según las preferencias del usuario.

Beneficios del Servicio:

Organización Personalizada: Los usuarios podrán mantener un registro ordenado y detallado de su colección de vinos.

Experiencia enriquecida: Agregar notas de cata y calificaciones les permitirá revivir sus experiencias de degustación.

Planificación de Consumo: El seguimiento de inventario ayudará a los usuarios a decidir cuándo disfrutar cada botella.

Recomendaciones Precisas: Las alertas y recomendaciones enriquecerán su experiencia y conocimiento del mundo del vino.

La implementación de este servicio adicional responde a la búsqueda constante de enriquecer la experiencia de los clientes y ofrecer soluciones personalizadas. El "Club del Vino" de La Despensita se convertirá en una comunidad activa de amantes del vino que comparten su pasión y experiencia mientras disfrutan de una gestión eficiente de sus colecciones. Este valor agregado se alinea con la propuesta de proporcionar una experiencia de compra completa y enriquecedora.

El servicio estará disponible para dispositivos móviles a través de una aplicación y la página web, permitiendo a los usuarios llevar su catálogo de vinos a todas partes.

Otra actividad clave para el éxito del plan es la selección de productos la cual debe ser cuidadosa respecto a qué ofrecer en el catálogo, basándose en la calidad y demanda de los clientes.

La compra y adquisiciones del inventario es otro factor clave en el desarrollo de La Despensita, ya que se debe garantizar que haya suficiente stock disponible para satisfacer la demanda de los clientes.

Otro proceso fundamental para brindar una experiencia de compra satisfactoria a los clientes es el procesamiento de pedidos, que implica la gestión integral de los pedidos realizados por los clientes en línea. Desde la verificación del pago hasta la preparación del pedido y la gestión del envío.

Otra actividad clave es el servicio al cliente, que se lleva a cabo a través de diferentes canales como el correo electrónico, el chat en línea o el teléfono. La atención al cliente es fundamental para mantener una buena relación con los consumidores y resolver cualquier duda o preocupación que puedan tener. La Despensita se enfocará en brindar una atención personalizada y eficiente a sus clientes.

Por último, DGBelgrano realizará un análisis constante de los datos del negocio y del comportamiento de los clientes para identificar oportunidades de mejora y optimizar la oferta de productos y servicios. Este proceso de mejora continua es esencial para mantenerse competitivo en un mercado en constante evolución y ofrecer la mejor experiencia posible a los clientes. La empresa utiliza recursos, tecnología y herramientas especializadas para llevar a cabo esta tarea de análisis de datos y seguimiento del comportamiento de los clientes.

La solidez económica de DGB le permite estar preparado para acompañar la evolución del mercado en su dinámica.

Socios estratégicos

Las bodegas y fábricas son socios estratégicos cruciales en el mundo de la distribución de bebidas y alimentos. En el canal tradicional, los precios no están regulados y las distribuidoras no ofrecen oportunidades sin el consentimiento de las bodegas. Por lo tanto, los

ejecutivos comerciales de los proveedores prefieren realizar acuerdos con los distribuidores y brindarles los mejores beneficios del mercado. Es común que los proveedores inviertan en las distribuidoras para fomentar la venta, a través de concursos y promociones para los vendedores y el canal, especialmente con los distribuidores más importantes, para garantizar la eficacia del crecimiento. Además, las compañías proveedoras cuentan con una mayor inversión en marketing, lo que puede ser utilizado por La Despensita para promocionar su plataforma de venta online a través del plan de difusión de las fábricas.

En el corto plazo, cuando La Despensita comercialice vinos argentinos en el Reino Unido a través de su app, las pequeñas bodegas que aún no estén presentes en este país pueden promocionar la compra de sus vinos a través de nuestra plataforma. Es importante destacar que DGB tiene una relación fluida y fuerte con sus proveedores, lo que facilita la generación de alianzas con las bodegas y la organización de viajes a través del “Club del Vino”.

Lo que es más, los proveedores son una pieza clave en la cadena de suministro de La Despensita, ya que proporcionan los productos que se venden en la plataforma. Por lo tanto, es importante establecer relaciones sólidas con los proveedores de calidad que puedan ofrecer una amplia variedad de productos.

Los desarrolladores de la plataforma, Innew, son otro socio estratégico clave para el éxito de La Despensita. El correcto funcionamiento de la página web y su facilidad de uso son fundamentales para brindar una buena experiencia al usuario y evitar pérdidas en ventas. Es por ello que se espera que el desarrollador responda de manera rápida y ágil ante cualquier problema.

Para el inicio del proyecto, es esencial realizar dos contrataciones clave necesarias para el lanzamiento exitoso del proyecto: Vtex e Innew.

Vtex proveerá a La Despensita de la plataforma para el carrito web, integrando información de stock, facturación, clientes, lista de precios y ofertas, entre otra información vital de nuestro sistema suministrado por Sigma. Este sistema de información cuenta con más de 25 años de experiencia en el mercado, y es también un socio estratégico esencial en el proyecto.

Innew será el encargado de la integración del sistema con la plataforma, asegurándose de que todo funcione de manera fluida y eficiente.

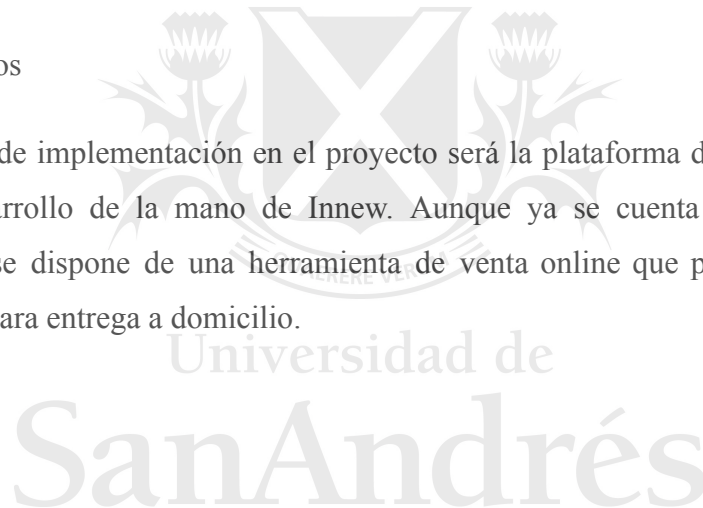
La distribución es una parte fundamental de La Despensita, y es por ello que cuenta con Quadminds como socio estratégico. Este software es utilizado por los planificadores para generar las rutas más eficientes, considerando variables como el peso de cada bulto, el cubicaje de cada camión, la distancia entre los clientes, entre otras. Quadminds también integra los correos electrónicos de los clientes para informarles sobre el estado del pedido y enviar una encuesta de satisfacción al finalizar el mismo.

Cusat es otro socio estratégico importante para el monitoreo de los camiones, asegurando que se siga la ruta designada en el orden estipulado para evitar demoras y hacer las entregas lo más rápido posible. Además, garantiza la seguridad de los productos y que lleguen a destino.

Es importante destacar que algunos de estos socios estratégicos ya trabajan con DGB, por lo que no se requiere de una inversión adicional tan grande.

Estructura de Costos

El principal costo de implementación en el proyecto será la plataforma de ecommerce Vtex, junto con su desarrollo de la mano de Innew. Aunque ya se cuenta con un sistema de reservas, aún no se dispone de una herramienta de venta online que permita la compra y cierre de pedidos para entrega a domicilio.



Plataforma VTEX - Opción 2 - Modelo Revenue Share

Concepto	Plan On Demand	Observaciones
Mantenimiento y Soporte Corporate del Ambiente principal (Sustainability, Monitoring & Technical Support)	US\$ 500	Pago fijo mensual.
SaaS Subscription, Cloud Hosting, PCI Certified Checkout and Application Upgrades through Continuous Deployments	1,3%	Take rate B2B Otros canales de Venta. Cobro mensual sobre las ventas aprobadas

Costos de implementación del Proyecto

IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO B2B

DESARROLLO DE PROYECTO PARA UNA TIENDA B2B

Diseño, Desarrollo, Configuración, Capacitación e Instalación en Ambiente de Producción VTEX IO. Programación Front-End (HTML, CSS, JQuery, JavaScript).

\$ 1.900.000
+ IMPUESTOS

SETUP DE FUNCIONALIDAD QUICK ORDER (OPCIONAL)

Todo el alcance detallado en el slide "Funcionalidad: Quick Order"

\$ 279.000
+ IMPUESTOS

DESARROLLO INTEGRACIÓN ENTRE VTEX - ERP PARA LOS FLUJOS: STOCK, PRECIO, PEDIDOS, Y CATÁLOGO

Incluye: 1) Análisis Funcional; 2) Desarrollo y Deploy QA; 3) Testing unitario e integral; 4) Desarrollo y Deploy PRD. Incluye todos los flujos de integración detallados en Alcance, CONSIDERANDO integración de Catálogo.

\$ 1.025.620
+ IMPUESTOS

*Forma de pago: 30% con la firma del contrato, y el saldo en 4 (cuatro) pagos iguales a los 30, 60, 90 y 120 días. Los importes expresados en PESOS ARGENTINOS son actualizados a la fecha de pago conforme al índice del IPC.

* Validez de la propuesta: 15 días

Otro gasto significativo en la implementación serán las publicidades en Google e Instagram, con el objetivo de promocionar La Despensita y estimular las ventas. Los costos específicos se detallan en el anexo 29.

En cuanto a los recursos humanos, por el momento no es necesario contratar personal adicional, ya que los pedidos serán gestionados mediante el sistema existente. El ruteador se encargará automáticamente de direccionar los nuevos pedidos, y los 4 soportes disponibles para los reclamos de los autoservicios también atenderán los inconvenientes que surjan de los nuevos clientes. Los pedidos serán armados en el depósito tal como se hace con los demás repartos de entrega.

Además, el vendedor del local tendrá más tiempo libre, dado que atenderá a menos clientes en persona y cobrará menos. Esto le permitirá responder consultas de los clientes online y ocuparse de las publicaciones en las redes.

En relación a la gestión de transferencias, se cuenta con un recurso que se encarga de verificar y bajar las transferencias de los clientes orientales, y será el mismo encargado de hacerlo con los nuevos clientes. La Tesorería supervisará que las transferencias sean bajadas

correctamente en nuestro sistema. A medida que aumente el volumen de transferencias, se requerirá la contratación de un empleado adicional para atender esta tarea. La empresa deberá hacerle frente a costos financieros como comisiones bancarias, las cuales ya están contempladas igualmente en el precio de venta.

Finalmente, la administración y diseño de publicaciones en las redes sociales estará a cargo de Estudio Frankie, que actualmente se ocupa de la publicidad y manejo de redes para un vino creado por los dueños de la distribuidora llamado "Remanso".

El proyecto de La Despensita no tiene costos fijos, son todos costos de naturaleza variable, todos los costos son subvencionados por DGBelgrano.

Análisis del sector (Fuerzas de Porter)

Amenaza de nuevos competidores

En el mercado de consumo masivo, la competencia es férrea y la innovación es un factor crítico para destacarse. En este sentido, una oportunidad de negocio interesante se presenta en la falta de presencia de los mayoristas en el comercio electrónico destinado a consumidores finales. Si bien algunos supermercados y vinotecas ya han incursionado en este canal, existe una importante brecha que puede ser aprovechada por un mayorista que desarrolle una vinoteca online dirigida al consumidor final (30).

Algunos mayoristas colegas ya han incursionado en el mundo digital, pero sólo tienen disponible su tienda online para personas o entidades con CUIT, lo que implica que un consumidor final no tiene acceso a sus productos. Por otro lado, los autoservicios no cuentan con presencia en plataformas de comercio electrónico, y los petit mayoristas solo pueden encontrarse en Mercado Libre, lo que representa una oportunidad de crecimiento para DGB de animarse a innovar en este canal.

La amenaza por nuevos competidores es baja debido a las barreras de entrada que se presentan en esta industria, como la amplia trayectoria y la necesidad de tener cuentas

abiertas en fábricas y bodegas. Además, la diferenciación no se basa solamente en el precio, sino en aspectos como la calidad del servicio de entrega, atención y postventa, lo que requerirá una gestión sólida de marca y trayectoria para consolidar y defender la propuesta de valor de la empresa.

La exploración de este océano azul representa una oportunidad para la distribuidora mayorista de bebidas de expandir su alcance y diferenciarse en el mercado, aprovechando la creciente demanda del comercio online dirigido a consumidores finales. Por tanto, la investigación y análisis de este mercado deberá ser una prioridad en el plan de negocios de la empresa.

Poder de negociación con proveedores

Distribuidora General Belgrano posee un catálogo de más de 1200 SKU abastecidos por 48 proveedores, cuya lista se encuentra disponible en el anexo 8. Si bien algunos proveedores son más fuertes que otros, DGB se destaca en la distribución de bodegas, siendo el principal distribuidor de Fratelli Branca, Zuccardi, Bianchi, Norton, Salentein, entre otras fábricas líderes. Esta posición privilegiada en el mercado les permite usar productos de estas fábricas como "puntapié" para completar una venta, lo que resulta atractivo para los compradores y generar tanto volumen como cobertura.

El equipo de vendedores y profesionales de DGB ha logrado establecer una fluida, ligera, destrabada y transparente relación con sus proveedores gracias a la amplia variedad de productos y la buena gestión de ventas, lo que ha permitido consolidar un alto poder de negociación. Además, su trayectoria de más de 45 años en GBA y CABA ha demostrado la fortaleza de DGB como cliente y ha atraído a nuevos proveedores que desean abastecer con sus productos a los autoservicios.

La distribuidora establece objetivos por proveedor, vendedor, familia de SKU, concursos internos y por cluster de clientes, entre otros, para enfocarse en cada una de las fábricas sin menospreciar a ninguna. De esta manera, se asegura una estrategia de ventas sólida y una relación beneficiosa para todas las partes involucradas.

Poder de negociación de los compradores

DGB cuenta con cuatro tipos de clientes, a saber: mayoristas, petit mayoristas, autoservicios, y consumidores finales. Cada uno de ellos tiene un nivel de poder de negociación diferente. Los mayoristas tienen el mejor precio debido a que compran grandes volúmenes. Los petit mayoristas tienen acceso a una lista de precios mayorista, pero con beneficios menores a los de los mayoristas. A continuación, está el canal oriental, que es atendido por vendedores y compra con menos frecuencia que los mayoristas, generalmente de forma quincenal y en volúmenes más bajos. Por último, se encuentran los consumidores finales, quienes no tienen poder de negociación alguno.

Entre todos los clientes, los mayoristas y los autoservicios son los que tienen mayor poder de negociación. A pesar de ello, el poder de negociación con los proveedores es tan fuerte que nuestros clientes no necesitan ni siquiera negociar los precios de compra. Además, todos los clientes, desde los consumidores finales hasta los autoservicios, pueden comparar precios de manera fácil. Aunque el consumidor final puede comparar precios con tan solo un clic desde su hogar, para los autoservicios y los mayoristas es más complicado, ya que suelen requerir de un vendedor que los atienda y les ofrezca la cartera de productos con sus promociones. No obstante, todo esto no se reduce al mejor precio, ya que, en muchas ocasiones, la diferencia puede ser de pocos pesos. La variedad de la cartera de productos de la distribuidora es un factor importante a tener en cuenta.

En la actualidad, la empresa abastece a 4500 autoservicios, además de mayoristas y consumidores finales, y se encuentra en constante crecimiento día tras día desde hace más de 40 años.

La distribuidora puede tener una posición favorable al desarrollar una nueva plataforma de comercio electrónico. El crecimiento de la venta online en Argentina, junto con la popularidad de los productos de alimentos y bebidas en línea, brinda una oportunidad para que la empresa llegue directamente a los consumidores finales y expanda su cartera de clientes. Además, la capacidad de ofrecer envío a domicilio puede ser una ventaja adicional que atraiga a los consumidores y les dé un incentivo para comprar en la nueva tienda. En este sentido, la empresa podría tener cierto poder de negociación para establecer precios y promociones atractivas que impulsen las ventas.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es una fuerza importante a considerar en el plan de negocios. Existe la posibilidad de que los clientes opten por productos o servicios alternativos que puedan satisfacer sus necesidades de manera similar, lo que podría reducir la demanda de los productos o servicios. En cuanto a los productos, la distribuidora DGB ofrece una amplia gama de bebidas alcohólicas, incluyendo vinos (orgánicos, tintos, blancos, rosados, espumantes), bebidas blancas, aperitivos y vermouths. Debido a la variedad de productos que ofrece, no hay amenaza de productos sustitutos en el mercado. En caso de que surja un producto sustituto, la distribuidora puede considerar distribuirlo y abrir una nueva cuenta.

En términos de consumo ocasional, todos los productos compiten entre sí y los productos más demandados en una ocasión particular pueden no ser los mismos en otra ocasión. La amplia variedad de productos de DGB, le permite satisfacer casi todas las necesidades de consumo ocasional.

Aunque la distribuidora no vende cerveza debido a acuerdos comerciales, varias marcas, como Antares, han mostrado interés en trabajar en conjunto y se puede considerar incorporar la cerveza en el futuro. La cerveza es el único producto sustituto que existe para las bebidas que DGB comercializa, pero en general es difícil encontrar un sustituto para las bebidas alcohólicas, ya que el alcohol es adictivo y difícil de reemplazar para muchos consumidores. En resumen, la amplia variedad de productos de la distribuidora y la adicción que genera el alcohol hacen que sea difícil que las bebidas alcohólicas tengan un producto sustituto en el mercado.

En cuanto al servicio, los clientes pueden optar por comprar en supermercados, tiendas de conveniencia o en línea en otras plataformas.

La competencia directa son las grandes cadenas de supermercados y las tiendas de proximidad, que ofrecen una amplia variedad de bebidas a precios competitivos. Además, existen empresas especializadas en la venta online de vinos y bebidas alcohólicas, que podrían atraer a los clientes de "La Despensita" si ofrecen precios más bajos o una experiencia de compra más atractiva.

Se deben tomar medidas para diferenciarse de la competencia y ofrecer productos y servicios únicos y atractivos para los clientes. Además, la empresa es consciente de que comercializa

casi todas las marcas líderes en el mercado y debe trabajar para mantenerlas y construir su propia reputación en el mercado.

Rivalidad entre los competidores existentes

El mercado actual de bebidas alcohólicas en línea se caracteriza por una competencia agresiva en precios, como es común en la mayoría de los mercados en Argentina, debido a la sensibilidad de los consumidores frente a los aumentos constantes.

Todos los colegas de DGB tienen los medios para comprar los mismos productos con las mismas condiciones. Sin embargo, DGB se destaca por su excelente distribución enfocada en la cobertura de toda la gama de productos de cada compañía. Esta política lo identifica como un cliente diferencial respecto a su competencia.

En consecuencia, gracias a esta práctica de dedicación, DGB se distingue de sus colegas a la hora de hacer negocios, y ese beneficio, ya sea en términos de volumen o precio, lo utiliza para vender más en el mercado.

Hoy en día, los competidores más pequeños e independientes son los Petit Mayoristas, quienes compran y venden artículos a precios más bajos sin tener que cumplir con las regulaciones o precios mínimos que a veces exigen los proveedores. Esta práctica es absolutamente ilegal y desleal, y debemos convivir con ella constantemente. Sin embargo, al tener un stock continuo y no alternativo como estos competidores, DGB es capaz de mantener la fidelidad de los clientes gracias a la continuidad en las entregas y por ende, termina teniendo las ventas más altas del mercado.

DGB no tiene competencia potencial, sino que es al revés. Todos los competidores tienen a DGB como el competidor más fuerte. Esta fortaleza es lo que le permite a La Despensita seguir creciendo de forma dinámica y exponencial. Además, en estos años de trayectoria, como ya fue mencionado anteriormente, DGB ha construido una muy buena relación humana con todos sus proveedores.

Por otro lado, es importante destacar que existen diferencias de precios según el canal de venta. Los precios en una tienda física no son los mismos que en un ecommerce debido a motivos como la comisión del vendedor, como se señaló previamente.

Lo que es más, es importante destacar que algunos fabricantes establecen un precio mínimo de venta, aunque son pocos los que lo hacen, como Chandon, La Rural, Luigi Bosca, Salentein, entre otros. En un mercado de consumo masivo, no es sencillo que todos los productos se vendan al mismo precio en un mismo momento, pero a pesar de esta distorsión, DGB tiene la capacidad de responder a la demanda del mercado en términos de volumen, servicio y distribución, lo que le permite conquistar el mercado tradicional.

Debido a la trayectoria de la empresa, su capacidad de compra, su poder adquisitivo, su excelente servicio, su distribución física efectiva y sus relaciones humanas, La Despensita, que será la arteria de DGB, estará en una posición privilegiada para conquistar el mercado del e-commerce de las vinotecas.

Otro aspecto relevante es el costo del envío. Las vinotecas, cadenas y otros negocios que venden por medio del comercio electrónico suelen cobrar un monto extra por el envío de la mercadería, ya sea que lo hagan a través de una plataforma propia o de terceros como Pedidos Ya o Rappi. En este sentido, La Despensita se beneficia debido a que la distribuidora se especializa, valga la redundancia, en la distribución y puede absorber los gastos en los mismos repartos que realiza actualmente, lo que le permite generar fidelización con el cliente al momento de lanzar la plataforma de e-commerce.

Conclusiones del análisis de Porter

En conclusión, el canal de ventas online ofrece un mercado con un alto potencial de crecimiento, altamente competitivo y preparado para ser explotado. A pesar de que el precio es un factor importante, existen otros factores diferenciadores como el tiempo, los costos de envío, la disponibilidad de stock, la calidad de atención y el asesoramiento que son fundamentales para el éxito del proyecto. Además, los productos sustitutos no representan una gran amenaza para el proyecto ya que La Despensita cuenta con una amplia variedad de bebidas alcohólicas y no compite directamente con bebidas como gaseosas. También es importante destacar que no existe negociación con los clientes, ya que la plataforma le da al cliente el poder de elección y las fábricas apoyan con inversiones a los distribuidores más importantes.

Aunque hay una gran oportunidad de entrar en el canal de ventas en línea, es importante tener en cuenta que puede haber más competidores que se sumen al e-commerce, convirtiéndose en una amenaza, especialmente si tienen una estructura similar y mantienen acuerdos

comerciales similares con las fábricas. Por lo tanto, es crucial que se explore y aproveche la plataforma de compra en línea lo antes posible para obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Investigación de mercado

Es interesante que Distribuidora General Belgrano haya implementado un catálogo y sistema de reservas online para poder evaluar el potencial del mercado online. El hecho de que ya tengan registrados a más de 1500 clientes activos es un indicador de que hay interés en la compra de sus productos a través de Internet. Sin embargo, como ya se ha mencionado, es importante que la empresa evolucione hacia un e-commerce completo para poder satisfacer las necesidades de los clientes y competir eficazmente en el mercado online.

En 2023, se espera que los ingresos generados en el mercado de las bebidas alcohólicas a nivel nacional alcanzarán los 11.670 millones de dólares y se espera que este mercado crezca anualmente a una tasa compuesta de crecimiento anual del 4,51% (CAGR 2023-2027) (31). Además, se proyecta que para 2027, los ingresos por e-commerce en el segmento de bebidas alcohólicas alcancen los \$195.90 millones de dólares, lo que supone una tasa de aumento anual del 7.8% (CAGR 2023-2027), siendo que se prevé que los ingresos en el mercado alcancen los 144.7 millones de dólares en 2023 (32).

Se espera también que el número de usuarios en el ecommerce argentino de bebidas alcohólicas aumente a 5 millones para 2027, lo que representa un incremento del 28% respecto al año 2023 (33). La penetración de usuarios será del 8,6% en 2023 y se espera que alcance el 10,7% en 2027. Estos números son prometedores y cabe destacar que DGB ya ha migrado a gran parte de sus clientes del canal físico al canal online a través del catálogo.

Durante el año 2022, DGB vendió un total de 63.000 bultos a clientes con un ticket promedio menor a 5 bultos, de los cuales 18.900 bultos fueron reservados a través de su sitio web y retirados por alrededor de 1500 clientes. Esta cifra es muy alentadora, ya que si se considera el pronóstico de crecimiento de usuarios estimado para 2027, se espera que el número de clientes que realicen compras a través del sitio web de La Despensita alcance 1920 clientes en cinco años. Como resultado, se proyecta que la cantidad de bultos vendidos a través del

canal online en 5 años se incremente en aproximadamente un 50% de lo que se vende actualmente en el canal tradicional.

En el contexto actual, el ecommerce de una vinoteca presenta una gran oportunidad para incrementar las ventas y ampliar la base de clientes. El uso de esta plataforma permitirá tomar pedidos y vender incluso en días de fin de semana y feriados, con bajos costos operativos y sin la necesidad de un vendedor, lo que aumenta la eficiencia en la gestión de ventas y entrega.

Tras la realización de una investigación de mercado, se ha constatado que el mercado online de bebidas alcohólicas es aún pequeño, representando solamente el 1.2% del mercado total, tanto online como offline. Sin embargo, se espera un gran potencial de crecimiento a medida que aumente el consumo per cápita, la población y la migración del canal de venta físico al canal online. Además, se ha registrado un aumento de compradores ocasionales a partir del año 2021 (34).

Por lo tanto, es recomendable que la vinoteca incursione en el ecommerce para poder capitalizar estas oportunidades y ofrecer a los clientes una experiencia de compra en línea eficiente y satisfactoria. Un plan de negocios sólido y bien estructurado permitirá a la empresa competir en el mercado online y alcanzar sus objetivos de ventas y rentabilidad.

Plan de marketing

La meta primordial del plan de marketing para DGBelgrano es aumentar el tráfico al sitio web de La Despensa y, como resultado, incrementar las conversiones. Para alcanzar este objetivo, es fundamental posicionar la marca en línea con una imagen sólida que destaque el valor añadido del servicio, basado en la confianza y seguridad que los clientes depositan en la empresa, lo que permitirá diferenciarla de la competencia. Este enfoque no solo atraerá nuevos clientes, sino que también fidelizará a aquellos que ya conocen la marca.

Producto

Como se mencionó previamente, la distribuidora online ofrece una amplia variedad de productos, con alrededor de 1200 SKU divididos en 14 categorías que incluyen Aceites,

Aperitivos, Cacao, Café, Cereales, Champagne, Chocolates, Conservas de Pescadería, Destilados, Edulcorantes, Galletas, Golosinas, Leche, Limpieza, Purés, Snacks, Vinos y Yervas. Los principales proveedores con mayor facturación y volumen de venta son Fratelli Bionca, Catena Zapata, Bianchi, Salentein, Luigi Bosca y Zuccardi, marcas reconocidas tanto por el consumidor final como por los minoristas. Las bodegas y fábricas desempeñan un papel importante en las ventas, ya que cada cliente tiene preferencias por una marca específica en términos de atributos y costo. Con respecto a los vinos, Distribuidora General Belgrano ofrece múltiples opciones de calidad y precio, con valores de botellas que oscilan entre \$300 y \$50,000, lo que permite capturar cualquier segmento de cliente. Además, ofrece cientos de variedades de marcas y varietales en cada rango de precios.

En la tienda virtual estarán disponibles todos los productos que se encuentran exhibidos en la tienda física. Los usuarios pueden agregar productos a su carrito de compras y completar su pedido en línea.

Precio

En principio, los precios de los productos en la web se van a mantener iguales a los de la venta física. Actualmente, DGB solo cuenta con un local a la calle, por lo que, en lugar de una migración de clientes al canal de venta online, se espera una integración de nuevos clientes que aún no conocen este local que se le llamará La Despensita. Por otro lado, los artículos de los competidores que se encuentran en Mercado Libre (MeLi) tienen precios más elevados debido a la falta de distribuidores del tamaño de DGB activos en estas plataformas, además de los altos costos que impone MeLi.

La rentabilidad que dejarán los productos del ecommerce será la misma que la del local. Los precios al público, con o sin envío, estarán un 40% por debajo de los precios de un autoservicio. El margen de rentabilidad ya tiene el costo de envío incluido y es el cliente quien lo pagará ya que estará contemplado en el precio final del producto adquirido. El costo de envío es el mismo para todo CABA y GBA, siendo de \$165 por bulto, es decir, un promedio de \$27 por botella. Para el consumidor final, quien estará comprando desde un 40% por debajo del precio de un autoservicio, no percibirá que el costo del envío está incluido dentro del precio final. Actualmente, en Mercado Libre, el envío supera los \$1000 por 1 bulto, por lo que este último punto es un gran beneficio que ofrecería La Despensita, ya que como fue mencionado anteriormente, según la CACE, los altos costos de envío son

considerados una gran desventaja para los compradores online. Más aún, en muchos casos de venta de consumo masivo, el producto es más barato o se encuentra en el mismo valor que el costo del envío. En el caso de los envíos gratis en la plataforma de MeLi, es una desventaja para el comerciante, ya que los costos de envío son altísimos (35). Para el consumidor final cotidiano y de consumo express, la fortaleza de este plan de negocio es que el envío de 1 bulto es insignificante dentro del costo del producto, muy distinto a Mercado Libre, donde a veces el envío de 1 bulto es más caro que el bulto en sí mismo. Del mismo modo, es una ventaja para La Despensita contar con el servicio de distribución por parte de DGB y poder diferenciarse de sus competidores, además de no tener un intermediario con el consumidor final como los proveedores que comercializan por Mercado Libre.

En cuanto a las promociones y estrategias de precios, estas serán llevadas a cabo siempre que se respeten los precios mínimos establecidos por las fábricas. En el rubro de las bebidas alcohólicas en Argentina, hay poco control sobre los precios, y son pocas las fábricas que están detrás de esas políticas de venta. Es por ello que La Despensita, subvencionada por la distribuidora, se destacará y diferenciará de su competencia por sus precios mayoristas.

Plaza

Como ya se ha mencionado en varias ocasiones, la comercialización de los productos se realizará únicamente a través de una plataforma online propia que estará vinculada al sistema de información de la distribuidora, lo que facilitará el control de inventario y la preparación de los pedidos. En un principio, los productos vendidos en línea se distribuirán en los mismos camiones que se utilizan para repartir los productos a los autoservicios para reducir costos. Además, el cliente apreciará el valor agregado de que La Despensita ofrezca envío gratuito. Esto generará que varios clientes que actualmente compran en la tienda física se cambien al e-commerce. Una vez que las ventas en línea aumenten, se contratarán camionetas exclusivas para su distribución.

El plazo de entrega es de 48 horas. Al cliente se le informará del estado de su pedido al día siguiente de haber realizado la compra, ya que en ese momento el ruteador armará las rutas para el día siguiente con la ayuda de una plataforma vinculada a nuestro sistema llamada Quadminds. En caso de que el cliente no se encuentre en su domicilio, la mercadería volverá

al depósito y el cliente tendrá la opción de recogerla en un plazo de 5 días hábiles. Si se agota este tiempo, se emitirá una nota de crédito y se le devolverá el dinero al cliente. Al realizar la compra, se solicitarán al cliente los datos de su cuenta bancaria en caso de que se requiera realizar una devolución de dinero. Antes de finalizar la compra, se informará al usuario que los gastos de transferencia por devolución de dinero corren por su cuenta. En caso del cliente querer hacer una devolución de la mercancía después de haberse sido entregada de manera conforme y de que el chofer ya se haya retirado del domicilio, este deberá acudir al depósito. En principio, los horarios de entrega son de lunes a viernes, de 8:30 a.m. a 1:00 p.m. Una vez que se haya consolidado la venta en línea, las entregas se ampliarán hasta las 3:00 p.m. El depósito, ubicado en Saavedra, está abierto de 7:30 a.m. a 6:00 p.m.

Promoción

Es sumamente importante que la gente conozca el ecommerce de La Despensita y sienta seguridad y confianza al usarlo. Para que el plan de negocios resulte exitoso, es indispensable lograr que el carrito web tenga tráfico. Para que esto suceda, se implementarán estrategias en algunas herramientas, tales como Google Adwords, Instagram, Facebook, Tiktok y publicidad física.

Google Adwords

Se avanzará en las palabras clave o frases más buscadas por la gente relacionadas con la compra de bebidas espirituosas, vinos y productos relacionados para poder construir una estrategia de visibilidad online. Asimismo, se segmentará según la ubicación de cobertura alcanzable en las que se requiere aparecer en el buscador de Google. El objetivo es perfeccionar lo más posible la página web y el servicio brindado, tanto por WhatsApp como físicamente en el local, para obtener la mejor puntuación de reseñas posible en Google. De esta manera, no solo se conseguirá más tráfico en la web, sino que también se posicionará de manera orgánica. Como beneficio, Google Adwords disminuye sus costos por clic a mayor puntuación. Lo interesante es que DGB ya tiene una puntuación de 4.3 estrellas, y sus reseñas negativas nos servirán para corregir errores y no repetirlos en el nuevo proyecto. Para superar esta puntuación, es indispensable optimizar al máximo la página, con un buen catálogo y que

sea fácil de usar para encontrar los productos y finalizar la compra de manera sencilla. Además, basándose en las escasas reseñas negativas de DGB, una mejora sería optimizar los tiempos de espera en el local, cosa que se aliviaría con la venta online y el envío a domicilio.

Redes Sociales

Según Statista, en 2022 fueron 36.9 millones de argentinos que usaron redes sociales. Se estima que para el año 2027, este número aumente a 41.7 millones, es decir, el 91% de la población de hoy de este país (36). De acuerdo con We Are Social, Hootsuite, GWI y DataReport en Argentina, Whatsapp es la red social con más usuarios, cubriendo más del 95% de la población. Le siguen Instagram, con un 86.6%, y Facebook, con un 86%.

En Argentina, las personas mayores de 55 años son quienes más utilizan Whatsapp como medio de noticias.

Conforme Napoleón Cat, las personas de entre 25 y 34 años, principalmente mujeres, son las que más usan tanto Instagram como Facebook, abarcando más del 53% de los usuarios.

Según datos oficiales, en el año 2021, las personas de entre 25 y 44 años fueron las que más consumieron vino en Argentina.

Existe una amplia audiencia que utiliza estas plataformas, lo que representa una gran oportunidad para este proyecto expandirse en el mercado a través de estrategias de marketing efectivas que impulsen el crecimiento del negocio en el mundo virtual. Otro punto a favor es que tanto los usuarios de Instagram como los de Facebook y los amantes del vino se encuentran en el mismo rango de edad. Las redes sociales pueden ayudar a aumentar el tráfico hacia la página web y crear una comunidad en línea. Se planea contratar a Frankie Estudio para desarrollar un calendario de contenido que incluya información de contacto relevante y descripciones atractivas que creen una estética visual para la marca. El objetivo es mejorar la percepción de la marca, generar ventas, obtener clientes potenciales y establecer a La Despensa como líder en la industria de la venta de bebidas espirituosas. El plan de marketing en redes sociales incluye interactuar con los clientes a través de historias, ofrecer tutoriales básicos sobre la utilización de la web, proporcionar información sobre los distintos

vinos y fomentar que los clientes compartan su experiencia con La Despensita. Esto ayudará a conocer mejor a la audiencia objetivo.

La idea es también crear un "Club de Vinos" exclusivo para los clientes de La Despensita el cual ofrecerá experiencias exclusivas a clientes apasionados del vino, como visitas a las mejores bodegas de Argentina, el servicio de una cava online, descuentos en la compra de vinos y catas privadas. Se busca consolidar el club en Argentina y expandirse a otros países mediante estrategias de contacto directo con las bodegas y promoción en la página web y redes sociales. Ofrecer estas experiencias únicas puede ser una gran oportunidad de negocio para La Despensita y fomentar la cultura del vino en un público apasionado.

El local físico y los 45 años de experiencia que tiene la distribuidora son fundamentales para atraer tráfico hacia la página web. Se colocarán banners en la distribuidora para promocionar la tienda en línea. Los vendedores también informarán a los clientes y pequeños minoristas sobre el nuevo método de compra y los guiarán en caso de tener dudas.

Conclusiones del Plan de Marketing

Para que nuestro plan de marketing tenga éxito, es crucial trabajar con productos de alta calidad que cuenten con marcas reconocidas y precios competitivos en el mercado. Además, es esencial brindar un asesoramiento personalizado, cumplir con las fechas de entrega previstas y asegurarse de que los productos sean entregados en excelentes condiciones para garantizar la satisfacción del cliente. Asimismo, es fundamental mantener una presencia activa en las redes sociales y llevar a cabo campañas publicitarias efectivas.

Plan Operativo

Operaciones

En un principio, los productos vendidos a través del ecommerce se entregarán junto con los repartos de los autoservicios para garantizar la cobertura en todas las zonas de AMBA, incluso en las que no sean de alta demanda en los comienzos. En la actualidad, la distribuidora cuenta con 35 camiones independientes contratados de forma tercerizada que

trabajan de lunes a viernes, cubriendo 4500 autoservicios en GBA y CABA, desde Burzaco en el sur hasta Pilar en el norte y Moreno en el oeste (37). Cada vehículo realiza hasta 15 entregas por día y tiene una capacidad para transportar de 250 a 400 bultos, dependiendo del límite de carga de cada unidad. Regularmente, la logística sale a su ruta con el 90% de su capacidad, por lo que los pedidos de las ventas por la web optimizarán al máximo cada reparto. Una vez consolidado el negocio online, se replanteará la logística con camionetas exclusivas para las entregas.

La distribución es el factor más importante en la venta online. Para ingresar al carrito web, el cliente debe crearse una cuenta y completar sus datos, incluyendo su domicilio de entrega y número de teléfono de contacto. Puede registrarse como consumidor final o con su razón social y CUIT. Antes de confirmar su pedido, se le indicará al cliente que su mercadería será enviada en 48 horas hábiles una vez que haya confirmado y abonado la reserva, antes de las 13 hs. Si no se abona el pedido, éste permanecerá reservado durante 5 días hábiles. Además, se le informará al cliente que en caso de una posible devolución de dinero, los gastos del banco correrán por su cuenta. Después de que el cliente finalice el pedido, recibirá un correo electrónico de confirmación con el resumen de su reserva. Se le exigirá un comprobante de transferencia por el monto de su pedido y los datos de su cuenta bancaria en caso de una devolución de dinero. Una vez que el cliente efectúa el pago por transferencia y este se encuentra acreditado, un recurso de la distribuidora registrará la transferencia en el sistema vinculándola al pedido correspondiente. Inmediatamente, el estado del pedido cambiará de "Solicitud" a "Pendiente". Si una reserva se encuentra en estado de "Solicitud" y tiene una fecha de reserva con 2 días de antigüedad, el sistema Sigma le avisará al soporte, quien se pondrá en contacto con el cliente. Luego, el ruteador, que tiene acceso a los pedidos pendientes de entrega, armará las rutas para las 48 hs posteriores. Después, el facturista emitirá las facturas y generará los consolidados de mercadería de cada camión. Además, verificará que cada pedido tenga su pago asignado. Si por error un pedido llega a la instancia de facturación y no tiene su pago reflejado, se avisará al área de soporte y al ruteador para que posponga dicha entrega y que la ruta se rearme en caso de ser necesario. Si el pago se encuentra acreditado, comienza el proceso de distribución. El ruteador generará las rutas en la plataforma Quadminds, que toma todos los datos del pedido y envía al comprador una notificación por correo electrónico cada vez que su pedido cambie de estado. El cliente recibirá mensajes, uno avisando que su pedido está siendo armado, otro cuando su compra ya esté en viaje y un tercer aviso cuando su pedido esté cerca de su domicilio. Para que esto

sucedan, cada chofer debe confirmar las entregas realizadas en la aplicación de Quadminds instalada en sus dispositivos móviles.

Actualmente, la distribuidora cuenta con un equipo de 4 agentes de soporte y una jefa de equipo que, a través de la plataforma Quadminds, supervisan el estado de cada pedido y resuelven cualquier problema que pueda surgir durante la entrega, como por ejemplo: el cliente no está en su domicilio, el cliente desea rechazar el pedido o se produjo un error en el envío. Si el cliente no se encuentra en su domicilio, el chofer continuará con el resto de los pedidos y volverá a intentar la entrega más tarde. Si el comprador no está disponible en el segundo intento, la mercadería se llevará de vuelta al depósito y se mantendrá reservada por un plazo de 5 días hábiles para que el cliente pueda retirarla personalmente. Si el cliente no reclama la mercancía en este plazo, el área de tesorería reembolsará el importe del pedido, descontando los gastos de transferencia, y un empleado se encargará de devolver la mercadería al stock y cancelar el pedido. Si el cliente rechaza algún producto en el momento de la entrega o si recibe un artículo equivocado por error, se le reembolsará el dinero correspondiente a ese artículo sin deducción de gastos bancarios.

El cliente también tiene la opción de retirar su pedido en la tienda física La Despensita. Si el pedido no está pagado, se mantendrá reservado por un máximo de 48 horas, en caso contrario, se mantendrá reservado por 5 días hábiles. Si pasado este tiempo el cliente no ha retirado su pedido, se le reembolsará el dinero, descontando los gastos de transferencia, y se cancelará el pedido.

Plan Operativo

Año 0:

Investigación de Mercado (Primer trimestre):

- Se realizará un análisis detallado del mercado de venta online de vinos y bebidas alcohólicas en el área metropolitana de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Se identificará a la competencia directa e indirecta, se analizarán sus estrategias y propuestas de valor.
- Se estudiarán las preferencias y comportamientos de los clientes objetivo.
- Se investigará el mercado del Reino Unido, evaluando las oportunidades y requisitos para una futura expansión.

Desarrollo de la Plataforma Web (Segundo y tercer trimestre):

- Se contratará a la empresa Innew para el desarrollo e implementación de la plataforma de comercio electrónico VTEX.
- Se integrará el sistema de información Sigma con la plataforma para optimizar procesos.
- Se capacitará al personal en el uso del software y la gestión de la plataforma.

Selección de Productos y Proveedores (Cuarto trimestre):

- Se establecerán alianzas con bodegas y fábricas de bebidas alcohólicas para obtener variedad y calidad de productos.
- Se negociarán acuerdos favorables con proveedores para mantener precios competitivos.

Año 1:

Lanzamiento de la Plataforma Online (Primer trimestre):

- Se iniciará la operación del canal de venta online "La Despensita" ofreciendo una amplia variedad de productos.
- Se iniciará una campaña de promoción para migrar a los clientes presenciales hacia la plataforma online.
- Se Implementará el servicio de entrega a domicilio gratuito.

Estrategia de Marketing (Año completo):

- Se le dará inicio a las campañas publicitarias en Google AdWords, Instagram, Facebook y TikTok para aumentar el tráfico y conversiones en el sitio web.
- Se creará el "Club del Vino" exclusivo para clientes con promociones especiales y experiencias exclusivas.
- Se mantendrá una comunicación constante con los clientes a través de newsletters y promociones especiales.
- Se llevarán a cabo eventos especiales y ofertas promocionales periódicamente.

Implementación de Sistema de Logística y Soporte (Año completo):

- Se utilizará el software Quadminds para optimizar las rutas de entrega y garantizar una logística eficiente.
- Se monitoreará constantemente el estado de los envíos y brindará soporte especializado para resolver problemas relacionados con las entregas.
- Se adquirirán vehículos exclusivos para pedidos en línea si es necesario, para mejorar la eficiencia de las entregas.

Año 2:

Mejora Continua de la Plataforma (Año completo):

- Se realizarán mejoras constantes en la plataforma web para brindar una experiencia de compra óptima.
- Se analizará el comportamiento de los clientes y se ajustarán estrategias de marketing y promoción según los resultados obtenidos.
- Se implementarán nuevas funcionalidades y características en la plataforma para atraer a nuevos clientes.

- Se adquirirán vehículos exclusivos para pedidos online, para mejorar la eficiencia de las entregas.

Año 3:

Fidelización de Clientes (Año completo):

- Se fortalecerá el "Club del Vino" con más experiencias exclusivas y recompensas para los clientes leales.
- Se utilizará el sistema de puntos acumulados y descuentos exclusivos para recompensar la lealtad de los clientes.
- Se continuará ofreciendo una atención al cliente personalizada y eficiente.
- Se van a adquirir vehículos exclusivos para pedidos online, para mejorar la eficiencia de las entregas.

Año 4:

Consolidación Nacional (Año completo):

- Se continuará expandiendo la presencia de "La Despensita" en el mercado nacional para así consolidarse como un referente en la venta online de vinos y bebidas alcohólicas.
- Se adquirirán vehículos exclusivos para pedidos online, para mejorar la eficiencia de las entregas.
- Se generarán alianzas con logística para la distribución a nivel nacional.

Año 5:

Diversificación de Productos y Servicios (Año completo):

- Se evaluará la posibilidad de ampliar la oferta de productos a otras categorías relacionadas con el mundo del vino y las bebidas espirituosas.

- Se ofrecerán servicios adicionales, como catas virtuales, cursos de degustación, etc., para mejorar la experiencia del cliente.
- Análisis y Mejora Continua (Año completo):
- Se seguirán analizando los datos y comportamientos de los clientes para realizar ajustes y mejoras en las estrategias y operaciones.
- Se mantendrá una actitud proactiva para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las tendencias del consumidor.
- Expansión al Mercado del Reino Unido :
 - Se identificarán posibles socios estratégicos en el Reino Unido para promover la compra de vinos argentinos en ese mercado.
 - Se establecerán alianzas con pequeñas bodegas y proveedores para aumentar la oferta de productos argentinos en el Reino Unido.

Recursos Necesarios:

- Inversión para el desarrollo de la plataforma de comercio electrónico.
- Fondos para las campañas de marketing y publicidad.
- Personal capacitado en el uso de la plataforma y la atención al cliente.
- Flota de transporte para la entrega a domicilio al consumidor final.
- Alianzas con bodegas y proveedores para obtener variedad de productos.
- Equipo técnico para resolver problemas técnicos de la plataforma web.

El plan operativo se llevará a cabo de manera gradual durante los próximos 5 años, con el objetivo de establecer y posicionar a "La Despensita" como una plataforma de venta online confiable y exitosa en el mercado de vinos y bebidas espirituosas. Se seguirán las estrategias propuestas, manteniendo un enfoque en la satisfacción del cliente, la mejora constante de la plataforma y la expansión tanto a nivel nacional como internacional. Con un enfoque en la calidad del servicio, la experiencia de compra y una sólida estrategia de marketing, se espera alcanzar el éxito en el negocio a lo largo del tiempo.

Personal necesario:

Es fundamental destacar que el personal necesario para al menos el inicio del proyecto será compartido y sustentado por Distribuidora General Belgrano. Esto garantiza una implementación eficiente y respalda el éxito inicial de "La Despensa". La colaboración con la distribuidora permite una asignación estratégica de recursos, impulsando el arranque y crecimiento del negocio de manera sostenible y coherente.

El segundo año, cuando el negocio se consolide, se contratarán vehículos tercerizados exclusivamente destinados para las entregas de la venta online, con el objetivo de mejorar la eficiencia logística y garantizar tiempos de entrega óptimos. Además, se contratará personal adicional para la gestión de las entregas.

Primer año:

- Equipo de atención al cliente: 2 personas. (compartidos con DGB)
- Equipo de logística: 3 personas (compartidos con DGB)
- Logística tercerizada (compartida con DGB)
- Equipo de soporte al cliente: 4 personas (compartida con DGB)
- Operarios depósito: 2 personas- Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Encargado depósito: 2 personas. Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Tesorería: 3 personas. (compartida con DGB)
- Equipo de compras. (a cargo de DGB): 1 persona
- Equipo de facturación (compartido con DGB): 1 persona
- Equipo administrativo (compartido con DGB) Ejemplo: notas de crédito

Segundo año:

- Equipo de atención al cliente: 2 personas. (compartidos con DGB)
- Equipo de logística: 3 personas (compartidos con DGB)
- Logística tercerizada exclusiva La Despensita: 2 camionetas
- Equipo de soporte al cliente: 5 personas (compartida con DGB)
- Operarios depósito: 4 personas- 2 en la sede de Saavedra, y 2 en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Encargado depósito: 2 personas. Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Tesorería: 3 personas. (compartida con DGB)
- Equipo de compras. (a cargo de DGB): 1 personas
- Equipo de facturación (compartido con DGB): 1 persona
- Equipo administrativo (compartido con DGB) Ejemplo: notas de crédito

Tercer año:

- Equipo de atención al cliente: 2 personas. (compartidos con DGB)
- Equipo de logística: 3 personas (compartidos con DGB)
- Logística tercerizada exclusiva La Despensita: 3 camionetas
- Equipo de soporte al cliente: 1 persona exclusiva La Despensita
- Operarios depósito: 4 personas- 2 en la sede de Saavedra, y 2 en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Encargado depósito: 2 personas. Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Tesorería: 3 personas. (compartida con DGB) y 1 persona exclusiva para la bajada de transferencias de La Despensita.
- Equipo de compras. (a cargo de DGB): 2 personas

- Equipo de facturación (compartido con DGB): 1 persona
- Equipo administrativo (compartido con DGB) Ejemplo: notas de crédito

Cuarto año:

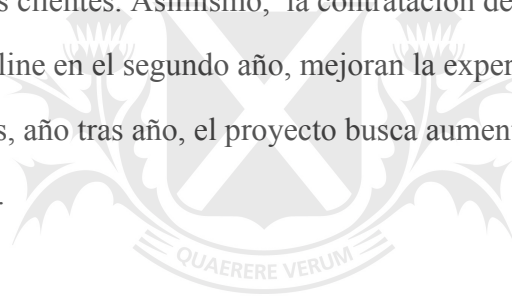
- Equipo de atención al cliente: 2 personas. (compartidos con DGB)
- Equipo de logística: 3 personas (compartidos con DGB)
- Logística tercerizada exclusiva La Despensita: 4 camionetas
- Equipo de soporte al cliente: 1 persona exclusiva La Despensita
- Operarios depósito: 4 personas- 2 en la sede de Saavedra, y 2 en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Encargado depósito: 2 personas. Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Tesorería: 3 personas. (compartida con DGB) y 1 persona exclusiva para la bajada de transferencias de La Despensita.
- Equipo de compras. (a cargo de DGB): 1 persona
- Equipo de facturación (compartido con DGB): 1 persona
- Equipo administrativo (compartido con DGB) Ejemplo: notas de crédito

Quinto año:

- Equipo de atención al cliente: 2 personas. (compartidos con DGB)
- Equipo de logística: 3 personas (compartidos con DGB)
- Logística tercerizada exclusiva La Despensita: 5 camionetas
- Equipo de soporte al cliente: 2 personas exclusivas La Despensita
- Operarios depósito: 4 personas- 2 en la sede de Saavedra, y 2 en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)
- Encargado depósito: 2 personas. Una en la sede de Saavedra, y otra en la sede de Tilcara. (compartidos con DGB)

- Tesorería: 3 personas. (compartida con DGB) y 1 persona exclusiva para la bajada de transferencias de La Despensita.
- Equipo de compras. (a cargo de DGB): 1 persona
- Equipo de facturación (compartido con DGB): 1 persona
- Equipo administrativo (compartido con DGB) Ejemplo: notas de crédito

El plan operativo de La Despensita permite una consolidación sólida en el mercado nacional antes de considerar la internacionalización. Además, la incorporación de personal de manera medida y estratégica año tras año, permite el crecimiento sostenido del negocio garantizando una atención eficiente a los clientes. Asimismo, la contratación de una flota exclusiva para las entregas de la venta online en el segundo año, mejoran la experiencia de compra para los clientes. Con estas mejoras, año tras año, el proyecto busca aumentar la competitividad y el éxito a lo largo del tiempo.



Universidad de **Costos, Finanzas e Inversión** San Andrés

Costos

El proyecto propone un único canal de venta el cual es a través del ecommerce propio de la distribuidora. Este tiene un costo de desarrollo por parte de Innew de \$3.540.000, un costo, por parte de Vtex, de implementación de \$1.921.995 y de mantenimiento de US\$500 mensuales y el 1.3% de la facturación mensual. Es necesario publicitar el sitio invirtiendo en Google AdWords y en redes sociales tales como Instagram y Facebook. Para obtener un aproximado de 50 a 130 clics por mes en el anuncio de Google, el monto máximo mensual es de \$2.402 ARS. Para que las publicaciones de Instagram lleguen a un alcance estimado de 820- 2200 usuarios, se requiere de \$3.500 ARS mensuales. Debido a la inflación este monto aumentará en un aprox. del 5% mensual. Esta información se encuentra detallada en el anexo 29.

El contenido de las redes sociales va a estar a cargo de Frankie Studio con un cobro mensual de \$35.000 ARS.

PRESUPUESTO ONE SHOT

1 JORNADA DE FOTOS	Precio Total s/IVA
<ul style="list-style-type: none"> - Honorarios: <ul style="list-style-type: none"> - fotografía y edición - Alquiler de equipos y seguros - Dirección de arte y gastos de materiales - Viáticos - Entregables: <ul style="list-style-type: none"> - 30 fotografías realizadas en la jornada 	
TOTAL	\$142.000

En un principio no se necesitará más personal del ya tenido. La distribuidora cuenta con soportes en línea, ruteador, monitoreador, facturista, tesorería, área de notas de crédito, y vendedor de local. Este último se ocupará de las consultas online, y tomará pedidos por whatsapp. A medida que la demanda crezca, será necesario no solo contratar y capacitar nuevos recursos en estos puestos, sino también contratar más operarios en depósito para el armado de pedidos y más camionetas para las entregas. El sueldo de maestranza A es de \$230.000, y el de un administrativo A \$230.000

El costo del flete ya está contemplado en el precio del producto el cual es de \$165 por caja. Por otro lado, Quadminds cobra por camioneta US\$30, hoy en día tenemos activos 35 vehículos activos en la plataforma, lo que da un total de US\$1050.

Para el primer año no se va a requerir de más recursos de los que actualmente están trabajando en la distribuidora. Para el segundo año se estima un crecimiento del 7% se incorporará un nuevo soporte en línea y 1 camioneta con capacidad de carga de 150 bultos que será destinada únicamente para los pedidos de La Despensa.

El tercer año, se estima un crecimiento del 10% y se incorporará un recurso para las bajadas de transferencias, y 1 camioneta más con capacidad para 150 bultos.

El cuarto año se incorporarán 2 camionetas más.

En cuanto a los costos de mercaderías vendidas, dará una rentabilidad del 14%.

Los costos fijos estarán subvencionados por la distribuidora.

Finanzas:

Los precios de venta de La Despensita online serán los mismos que los del local físico. Cada tipo de cliente tiene una lista asignada según la cantidad y frecuencia de compra. En un principio, la lista de precios para consumidores finales y pequeños reventistas será la misma la cual está con un 18% de mark up sobre el costo de compra. El principal objetivo de este nuevo proyecto es alcanzar al menos el 2% del mercado online de bebidas alcohólicas en AMBA, y luego seguir creciendo en el interior y exterior del país. Se estima una venta mensual de \$10.800.000 para el primer año el cual irá aumentando año tras año. Según Statista el crecimiento anual va a ser del 11,18%. El crecimiento proyectado de La Despensita es más conservador de lo estimado, ya que se espera que sea un crecimiento no lineal para ser más realista.

Teniendo en cuenta este volumen de venta para La Despensita para el primer año, se alcanza un margen bruto del 14%.

El crecimiento anual para el primer año va a ser del 7%, segundo año del 10%, tercer año del 13% y cuarto año 15%, quinto año del 17%.

Los gastos para el primer año suman de \$7.168.606. El resultado operativo del primer año será de \$3.019.084. Con la venta de \$129.600.000 se obtendrá una productividad sobre ventas del 2,3%.

Al final del quinto año se tendrá un resultado neto de \$72.278.058. Con una venta de \$1.843.965.360 se tendrá una productividad sobre ventas del 3,9%.

Estado de resultados en pesos ARS:

Objetivo a 5 años. Ajustado por crecimiento e inflación	\$ 129.600.000,00	\$ 263.476.800,00	\$ 521.684.064,00	\$ 1.002.155.086,94	\$ 1.843.965.359,98	\$ 3.236.159.206,76
Objetivo a 5 años. Ajustado solo por crecimiento	\$ 129.600.000,00	\$ 138.672.000,00	\$ 152.539.200,00	\$ 172.369.296,00	\$ 198.224.690,40	\$ 231.922.887,77
Objetivo a 5 años. Ajustado solo por inflación	\$ 129.600.000,00	\$ 246.240.000,00	\$ 443.232.000,00	\$ 753.484.400,00	\$ 1.205.591.040,00	\$ 1.808.386.560,00
Inflación	100%	90%	80%	70%	60%	50%
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ventas	\$ 129.600.000	\$ 263.476.800	\$ 521.684.064	\$ 1.002.155.087	\$ 1.843.965.360	\$ 3.236.159.207
Costo de mercaderías vendidas	\$ 111.724.138	\$ 227.135.172	\$ 449.727.641	\$ 863.926.799	\$ 1.589.625.310	\$ 2.789.792.420
Margen bruto	\$ 17.875.862	\$ 36.341.628	\$ 71.956.423	\$ 138.228.288	\$ 254.340.050	\$ 446.366.787
	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Gastos admin. 1% de DGB	\$ 275.515	\$ 523.479	\$ 942.261	\$ 1.601.844	\$ 2.562.951	\$ 3.844.426
Gasto distribución 1%	\$ 662.805	\$ 1.259.330	\$ 2.266.793	\$ 3.853.548	\$ 6.165.677	\$ 9.248.516
Gasto de mantenimiento e-commerce Vtex	\$ 1.921.995	\$ 3.651.791	\$ 6.573.223	\$ 11.174.479	\$ 17.879.166	\$ 26.818.749
Gastos implementación ecommerce Innew	\$ 3.540.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 768.291	\$ 1.459.753	\$ 2.627.555	\$ 4.466.844	\$ 7.146.950	\$ 10.720.425
Subtotal Gastos adm, operativos, publicidad	\$ 7.168.606	\$ 6.894.351	\$ 12.409.833	\$ 21.096.715	\$ 33.754.744	\$ 50.632.117
Ingresos brutos 5% sobre venta sin IVA	\$ 5.355.372	\$ 10.887.471	\$ 21.557.193	\$ 41.411.367	\$ 76.196.916	\$ 133.725.587
Seguridad e Higiene (0,6 sobre venta sin IVA)	\$ 777.600	\$ 1.580.861	\$ 3.130.104	\$ 6.012.931	\$ 11.063.792	\$ 19.416.955
Resultado operativo	\$ 4.574.284	\$ 16.978.944	\$ 34.859.293	\$ 69.707.275	\$ 133.324.597	\$ 242.592.128
Impuesto credito y debito	\$ 1.555.200	\$ 3.161.722	\$ 6.260.209	\$ 12.025.861	\$ 22.127.584	\$ 38.833.910
Resultado despues de impuestos antes de ganancias	\$ 3.019.084	\$ 13.817.223	\$ 28.599.084	\$ 57.681.414	\$ 111.197.013	\$ 203.758.218
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 5.892.707	\$ 10.009.679	\$ 20.188.495	\$ 38.918.955	\$ 71.315.376
Resultado Final	\$ 3.019.084	\$ 7.924.515	\$ 18.589.405	\$ 37.492.919	\$ 72.278.058	\$ 132.442.841
	2,3%	3,0%	3,6%	3,7%	3,9%	4,1%

El estado de resultados expresado en dólares se encuentra en el anexo 38.

El proyecto de La Despensita también es viable , ya que el VAN es mayor a 0 y se recupera la inversión dentro de los 5 años.

Flujo de fondos proyectados en pesos ARS:

Flujo de Fondos Proyectados

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 129.600.000	\$ 277.344.000	\$ 579.648.960	\$ 1.179.005.985	\$ 2.304.956.700
Gastos Operativos		\$ 131.233.460	\$ 262.104.643	\$ 546.551.866	\$ 1.108.768.897	\$ 2.161.920.212
Flujo de Fondos antes de Impuestos		-\$ 1.633.460	\$ 15.239.357	\$ 33.097.094	\$ 70.237.088	\$ 143.036.488
Impuesto a las ganancias (35%)			\$ 4.762.064	\$ 11.583.983	\$ 24.582.981	\$ 50.062.771
Flujo de Fondos Operativo		-\$ 1.633.460	\$ 10.477.293	\$ 21.513.111	\$ 45.654.107	\$ 92.973.717
Stock inicial necesario para cada período						
Inversiones (e-commerce)	\$ 6.143.935					
Aporte inicial (caja)	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000				
Flujo de Fondos antes de Financiamiento	-\$ 8.143.935	\$ 366.540	\$ 10.477.293	\$ 21.513.111	\$ 45.654.107	\$ 92.973.717
Flujo de Fondos al Inversor	-\$ 8.143.935	\$ 366.540	\$ 10.477.293	\$ 21.513.111	\$ 45.654.107	\$ 92.973.717
Flujo de Fondos al Descontado	-\$ 8.143.935	\$ 366.540	\$ 10.477.293	\$ 21.513.111	\$ 45.654.107	\$ 92.973.717
TIR	%	119,7%				
Inversion Total	\$	8.143.935				
VAN Proyecto	\$	644.454				

El flujo de fondos expresado en dólares se encuentra en el anexo 39.

Inversiones:

La Despensita no tendrá grandes inversiones, ya que los gastos serán subvencionados por la distribuidora.

La inversión principal de La Despensita va a ser el costo de implementación de la plataforma VTEX, y de desarrollo por parte de Innew. También correrán nuevos gastos para el contenido de la redes sociales por Estudio Frankie, y publicidad en redes sociales. La inversión total del primer año será de \$6.143.935 ARS.

Equipo

El equipo de trabajo de La Despensita estará compuesto por diferentes roles, el cual depende de las necesidades específicas del negocio y la estrategia de crecimiento. Marcelo Saad, actual fundador y dueño de la distribuidora, con más de 45 años de experiencia en el mercado de consumo masivo, será el gerente general y responsable de la estrategia general del negocio, la planificación y el presupuesto, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos.

Por su parte, Victoria Saad, licenciada en diseño industrial y graduada de la Maestría de Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés, liderará el equipo de ventas y planificará y ejecutará las estrategias de marketing y ventas para la tienda en línea y el local físico. También será responsable del área de compras, seleccionando y negociando productos y proveedores y gestionando inventarios.

Eugenia Saad, actualmente responsable del área de Finanzas y Recursos Humanos de DGB, llevará a cabo la planificación presupuestaria y el seguimiento de los gastos e ingresos del negocio, así como la selección y gestión del personal, la gestión de salarios y beneficios y la gestión de problemas laborales.

Actualmente, DGB cuenta con un local, y el responsable de la gestión de ese local físico, la experiencia del cliente y el servicio a éste, seguirá siendo el mismo cuando se mute el local a la vinoteca La Despensita. Los responsables de la tienda en línea serán los mismos vendedores que actualmente toman pedidos por WhatsApp a los clientes de la distribuidora que retiran sus pedidos por el depósito.

Aspectos legales

Para crear una vinoteca en línea y un local físico bajo un nuevo nombre, se deberán considerar los siguientes aspectos legales, impositivos y propietarios:

-Habilitación: En cuanto a la habilitación del local físico, este ya se encuentra habilitado actualmente.

-Registro de marca: Se deberá registrar el nuevo nombre "La Despensita" como marca para evitar posibles conflictos legales en el futuro.

-Licencias y permisos: Se deberá obtener todas las licencias y permisos necesarios para operar legalmente una tienda de bebidas alcohólicas, incluyendo permisos municipales y provinciales. También registrarse en el Registro Nacional de Bebidas Alcohólicas (RENSPA) y obtener el certificado de aptitud técnica para la comercialización de bebidas alcohólicas. Esto no es necesario obtenerlos ya que la distribuidora los posee actualmente.

Aspectos impositivos:

-Impuestos a las ganancias: Se deberá pagar impuestos a las ganancias sobre cualquier beneficio que se obtenga de la tienda digital.

-Impuestos al valor agregado (IVA): Se deberá cobrar y pagar el IVA sobre la venta de los productos.

-Impuestos internos: También se deberá pagar impuestos internos sobre la venta de bebidas alcohólicas.

En cuanto a este punto, es la distribuidora quien haría las compras de La Despensita a las fábricas, y es DGB quien le venderá la mercadería mediante factura todos los meses a la vinoteca.

Aspectos propietarios:

-Estructura empresarial: La Despensita estará bajo una sociedad anónima (SA) la cual se encuentra habilitada hoy en día.

-Responsabilidades: La distribuidora será responsable de todas las obligaciones legales y financieras del negocio.

-Registros contables: Se deberán mantener registros contables precisos de todas las transacciones comerciales.

En resumen, para operar legalmente una vinoteca en línea y un local físico en Argentina, se deberán cumplir con una serie de requisitos legales, impositivos y propietarios, y se trabajará con los contadores y abogados de la distribuidora para asegurarse de cumplir con todas las regulaciones aplicables y evitar posibles problemas legales en el futuro.

Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación de La Despensita deberá incluir los siguientes aspectos:

-Desarrollo de la plataforma web: Se debe planificar y llevar a cabo el diseño y desarrollo de la tienda en línea. Esto implica la contratación de desarrolladores y diseñadores de la mano de Innew, la selección de la plataforma de e-commerce en este caso sería Vtex, y la implementación de la funcionalidad de la tienda.

-Selección de productos y proveedores: Se debe establecer una selección de productos y proveedores de alta calidad que se adapten a las necesidades de La Despensita. Esto implica la identificación de los productos más adecuados para ofrecer en la tienda en línea.

-Implementación de estrategias de marketing: Se deben llevar a cabo estrategias de marketing para aumentar la visibilidad y el tráfico hacia la vinoteca online. Esto incluye la publicidad en línea, la creación de contenido en redes sociales la cual estará a cargo por Estudio Frankie y la participación en eventos, ferias y el proyecto del Club del Vino.

-Integración con la distribuidora existente: Se debe integrar la plataforma web con el sistema de DGB para permitir una gestión eficiente de los pedidos y el inventario.

En cuanto a los riesgos, algunos de los posibles desafíos asociados a la implementación de la vinoteca online podrían incluir:

-Problemas técnicos: La tienda online podría experimentar problemas técnicos, como caídas del sitio web. Se van a implementar las medidas necesarias como contratar un servicio especial de la plataforma y el sistema de información que pueda solucionar estos problemas rápidamente.

-Problemas de logística: la gestión de pedidos y la entrega de productos será un desafío. Se establecerán protocolos de seguimiento, como los hay con la distribuidora y verificación de pedidos para evitar problemas en la entrega.

-Competencia: El mercado de vinos y demás bebidas alcohólicas es altamente competitivo y puede haber otros negocios en línea similares. Se implementarán estrategias de marketing efectivas para diferenciarse de la competencia y atraer a los clientes.

-Cambios en la legislación: Pueden ocurrir cambios en la legislación que afecten la venta de alcohol online. Se estará al tanto de las leyes y regulaciones aplicables y se adaptará el negocio en consecuencia.

Otro riesgo asociado a la implementación de la vinoteca online podría ser la falta de demanda. A pesar de que el mercado de bebidas alcohólicas ha estado en constante crecimiento, puede haber una falta de interés por parte de los consumidores en la tienda online, lo que podría afectar negativamente las ventas. Algunos factores que podrían contribuir a la falta de demanda son:

-Falta de conocimiento del mercado: Los consumidores pueden no estar familiarizados con la existencia del ecommerce o pueden no entender cómo funciona. Es importante implementar estrategias de marketing para educar al público sobre la tienda online y su propuesta de valor.

-Competencia: como se mencionó anteriormente, el mercado de vinos y demás bebidas espirituosas es altamente competitivo, y puede haber otros negocios similares. La competencia podría llevar a una reducción en la demanda.

-Problemas de confianza: Algunos consumidores pueden ser reacios a comprar vino de forma online debido a preocupaciones relacionadas con la integridad y la autenticidad del sitio web. Se implementarán medidas de seguridad para establecer la confianza de los consumidores.

Afortunadamente, La Despensita estará respaldada por Distribuidora General Belgrano, que tiene una trayectoria de más de 45 años de experiencia en el mercado, lo que brinda tranquilidad y confianza al consumidor.

Para mitigar el riesgo de la falta de demanda, se realizarán investigaciones de mercado exhaustivas para entender las necesidades y preferencias de los consumidores y ajustar la estrategia de marketing en consecuencia. También se ofrecerán promociones y descuentos especiales para atraer a los clientes y diferenciarse de la competencia. Además, es importante mantener un servicio al cliente excepcional para establecer la lealtad de los clientes y generar un boca a boca positivo.

Expansión al Reino Unido

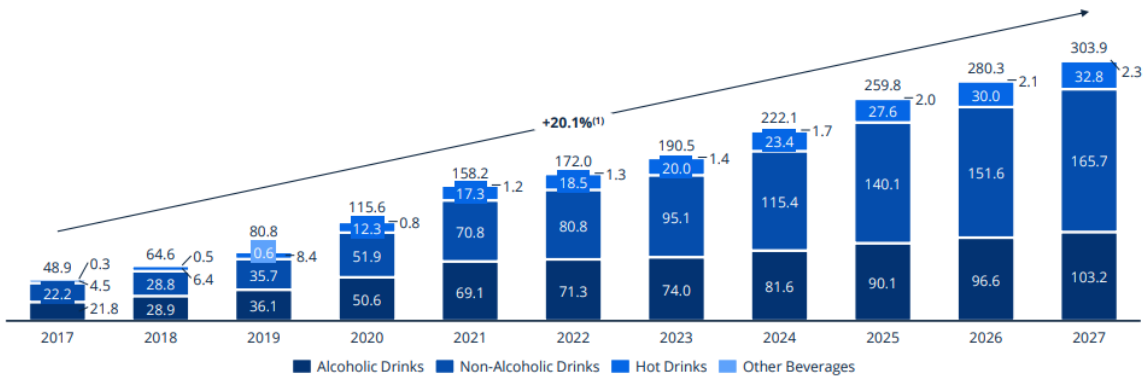
El plan contempla la expansión de la vinoteca digital a nivel global y, tras un análisis del mercado internacional, se ha identificado la oportunidad de desarrollarse a corto plazo en el Reino Unido.

De acuerdo con el informe eCommerce Report 2023 de Statista Digital Market Outlook, el mercado mundial de la venta en línea de alimentos y bebidas está dominado por Estados Unidos, China y Europa (siendo el Reino Unido su principal mercado), quienes representan aproximadamente el 80% de dicho mercado (40). Además, la categoría de bebidas tiene tasas de crecimiento promedio del 20,1%.

Beverages eCommerce shows average growth rates of 20.1% per year

Market sizes: global

Global revenue forecast in billion US\$



157 | Notes: (1) CAGR: Compound Annual Growth Rate
Sources: Statista Digital Market Outlook 2023

Market Insights
by statista

En lo que respecta al comercio electrónico en el Reino Unido, se espera que los ingresos del segmento de bebidas alcohólicas alcancen los US\$9.8 millones en el año 2023. Se prevé que estos ingresos muestren una tasa de crecimiento anual que resultaría en un volumen de mercado proyectado de US \$14.7 millones para el año 2027 (41).

El mercado mundial de la venta online de bebidas alcohólicas alcanzará un volumen de mercado proyectado de US\$74 mil millones en 2023, y la mayoría de los ingresos se generarán en Estados Unidos. En el Reino Unido, se espera que el número de usuarios en el segmento de bebidas alcohólicas alcance los 15,33 millones para 2027, con una penetración de usuarios del 18,2% en 2023 y se espera que alcance el 22,3% para 2027 (42). Además, se espera que el ingreso promedio por usuario (ARPU) alcance los US\$431,20.

En 2022, Estados Unidos, Alemania y Reino Unido ocuparon las tres primeras posiciones en términos de importaciones de vino a nivel mundial, representando juntos el 38% del total con 41 millones de hectolitros (mhl). En términos de valor, esto equivale a 13.1 mil millones de euros, lo que representa el 39% del total mundial (43).

El Reino Unido, con un volumen de 13.0 mhl, ocupó la tercera posición en 2022 con una disminución del 2% en comparación con 2021. Sin embargo, las importaciones del Reino Unido han aumentado significativamente en valor en un 22.1%, alcanzando los 4.8 mil millones de euros. Este crecimiento excepcional proviene de todas las categorías, siendo

destacable el aumento en el valor del vino espumoso, que registró un aumento del 41% respecto a 2021. (44)

América Latina se encuentra en la tercera posición en el ranking de los vinos importados al Reino Unido, lo cual es una buena oportunidad para su desarrollo (45). Además, en lo que se refiere a bebidas, el vino ocupa el primer lugar en las importaciones del Reino Unido.

En el acumulado de los primeros nueve meses de 2022, las exportaciones argentinas de vinos y mostos alcanzaron los 732 millones de dólares, lo que representa una disminución del 3,8% en comparación con el mismo período del año anterior. A pesar de la disminución, esta cifra sigue siendo significativa, ya que es el segundo mejor dato de los últimos 8 años en términos de valor (46).

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, las exportaciones de vinos nacionales fraccionados tuvieron un desempeño histórico inédito en 2021, con cifras récord de ventas externas, gracias al trabajo conjunto de la Cancillería Argentina y de las corporaciones y cámaras del sector vitivinícola.

De acuerdo con datos del Laboratorio Estadístico del Instituto Nacional de Vitivinicultura, en 2021, la República Argentina alcanzó su mayor valor en la historia para las exportaciones de vinos fraccionados, con 817 millones de dólares, superando el récord anterior logrado en 2012 de 786 millones de dólares.

En sintonía con el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, los principales destinos de exportación del vino argentino durante 2021 fueron Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Canadá y Países Bajos, aunque en comparación con 2020 se experimentaron incrementos notables hacia mercados como México, China, Francia, Suiza y Paraguay. Los varietales más destacados en las exportaciones fueron Malbec, Cabernet Sauvignon y Chardonnay.

La Embajada argentina en el Reino Unido lleva a cabo diversas acciones para promocionar el vino argentino en el mercado internacional. Desde 2011, participa en el Malbec World Day, una iniciativa global creada por Wines of Argentina y la Corporación Vitivinícola Argentina para posicionar la marca Malbec Argentino en el calendario internacional. Además, la Embajada participa en importantes ferias del sector, como The International Bulk Wine and Spirits Show y la London Wine Fair.

Según el Observatorio Vitivinícola Argentino, en 2022 Argentina exportó al Reino Unido 22.075.526 litros de vino, lo que lo ubica en el tercer lugar del ranking de los principales

destinos de las exportaciones de vino fraccionado argentino. Estados Unidos se ubica en el primer lugar con 50,38 millones de litros, seguido por Brasil con 29,27 millones de litros.

En la comparación entre 2021 y 2022, Estados Unidos se mantiene a la cabeza del ranking de los países que más compran vino fraccionado de Argentina, seguido por Brasil y Reino Unido. En el cuarto lugar se ubica Canadá, y México ha subido al quinto lugar, desplazando a Países Bajos que salió del TOP5 del ranking. Aunque Reino Unido ha caído del segundo al tercer lugar en el podio, sigue siendo uno de los principales destinos de las exportaciones de vino argentino en el mundo.

En cuanto a los vinos más exportados de Argentina, el Malbec es el varietal líder. Según los resultados de 2022, Argentina exportó un total de 111,68 millones de litros de vinos fraccionados de Malbec, lo que representa el 56,95% del total exportado. Es decir, más de la mitad de los vinos exportados por Argentina son de la variedad insignia del país. En segundo lugar se encuentran los vinos genéricos o sin mención varietal, con un total de 28,05 millones de litros y una participación del 14,3%, seguidos por el Cabernet Sauvignon con un total de 21,65 millones de litros y una participación del 11,04%.

En cuanto a los envases, la botella de hasta 750 cm³ es la más utilizada en las exportaciones de vinos fraccionados de Argentina en 2022, representando el 98,16% del total facturado en dólares FOB y el 97,45% del volumen vendido al exterior.

Según el informe Malbec 2023 del Instituto Nacional de Vitivinicultura, el presidente del INV, Martín Hinojosa, presentó una actualización sobre la variedad Malbec. Hinojosa destacó que el informe fue elaborado por el Laboratorio Estadístico del INV y agregó que el Malbec, originario de la región de Burdeos (Francia), es la variedad emblemática de la producción vitivinícola de Argentina.

El varietal de Malbec puro se exportó en 2022 a 120 países, siendo los principales destinos el Reino Unido (29,1%) y Estados Unidos (27,9%). Luego figuran Brasil, Canadá y México. Hinojosa destacó el aumento de las exportaciones a Reino Unido, Brasil, México, Francia, Colombia, Perú e Irlanda en los últimos años.

Análisis de Mercado:

La competencia en el mercado del vino en el Reino Unido es fuerte. La distribuidora debe tener en cuenta a los competidores locales, así como a otros proveedores internacionales de

vino. Para diferenciarse de la competencia, la distribuidora debe ofrecer vinos de alta calidad que satisfagan las necesidades y gustos de los consumidores británicos. Además, debe considerar el posicionamiento y el precio de sus vinos en comparación con otros vinos similares en el mercado.

Plan de Exportación:

DGB se encargará de la exportación de los vinos a través de un socio logístico en el Reino Unido que no solo se encarga de recibir la mercadería sino también de almacenarlos en condiciones adecuadas para su distribución. Una vez que los vinos lleguen al país, la distribuidora utilizará su app para comercializarlos directamente a los consumidores.

Este socio estratégico será una empresa de logística local que cuente con la infraestructura necesaria para llevar a cabo las entregas a los consumidores finales.

La distribuidora, por su parte, establecerá un sistema de seguimiento y control de inventario para asegurarse de que los vinos estén disponibles en el almacén de su socio estratégico en todo momento y que se puedan entregar a los consumidores de manera oportuna.

Además, se debe establecer un proceso de envío y entrega claro y bien definido. Esto incluye la definición de los plazos de entrega, la elección de las empresas de envío más adecuadas para cada caso, la coordinación de las entregas con los clientes y el establecimiento de un proceso de seguimiento y control de las entregas para asegurarse de que se están llevando a cabo de manera correcta.

En resumen, la logística de entrega de los vinos debe ser una parte integral del plan de negocios para la expansión de La Despensita al Reino Unido. Se deben establecer alianzas con socios estratégicos locales, contar con un sistema de control de inventario efectivo y establecer un proceso de envío y entrega bien definido para garantizar que los vinos lleguen a los consumidores de manera oportuna y eficiente.

La idea es exportar vinos de bodegas que aún no están presentes en el Reino Unido, empezando por el vino propio de la distribuidora “Viña El Remanso”.

Para exportar y comercializar vinos argentinos en el Reino Unido, es necesario cumplir con los requisitos legales y reglamentarios establecidos por las autoridades del país importador. Algunos de los requisitos más importantes incluyen:

-Obtener los permisos necesarios: En el caso del Reino Unido, es necesario obtener un permiso de importación de vinos emitido por el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA, por sus siglas en inglés).

-Cumplir con las normas de etiquetado: Los vinos importados al Reino Unido deben cumplir con las normas de etiquetado establecidas por la Unión Europea. Esto incluye información sobre el productor, el país de origen, el tipo de uva, el contenido de alcohol y otros detalles específicos.

-Cumplir con los requisitos sanitarios y de calidad: Los vinos importados al Reino Unido deben cumplir con los requisitos sanitarios y de calidad establecidos por las autoridades británicas. Esto incluye pruebas para detectar residuos de pesticidas, metales pesados y otros contaminantes.

-Registrar el producto en el Reino Unido: Es necesario registrar los productos importados en el Reino Unido en el Registro de Productos Alimenticios del Reino Unido (FSA, por sus siglas en inglés).

-Cumplir con los requisitos de embalaje y transporte: Los vinos deben ser transportados y embalados de acuerdo con las regulaciones del país importador. Además, es necesario contar con un seguro de transporte para proteger los productos durante el envío.

Es fundamental cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales para evitar problemas y asegurar el éxito de la exportación de vinos argentinos al Reino Unido y la venta a través de la app La Despensa.

Plan de marketing

La distribuidora deberá identificar y seleccionar cuidadosamente las bodegas con las que desea asociarse para promocionar sus vinos en el Reino Unido. Deberá elegir bodegas que produzcan vinos de alta calidad y que no tengan una presencia establecida en el mercado británico. La idea es que sean las bodegas quienes desarrollen el contenido para la publicidad en línea y promocionen sus productos en el mercado británico incitando al consumidor a adquirirlos mediante la app.

La publicidad en línea puede incluir redes sociales, Google Ads y otras plataformas en línea, como alianzas con influencers del mundo del vino británico.

La distribuidora organizará eventos promocionales en el Reino Unido, en colaboración con las bodegas asociadas, para dar a conocer sus vinos a los consumidores británicos. Estos eventos pueden incluir degustaciones de vinos y cenas maridaje en restaurantes y bares seleccionados.

Plan financiero

Se proyecta una inversión inicial de USD 500.000 para la implementación del plan de expansión. Los ingresos se estiman en USD 1.500.000 en el primer año, con un margen de beneficio neto del 15%. Se espera un crecimiento sostenido en los próximos años, con un aumento de los ingresos del 10% anual.

En resumen, la expansión de la distribuidora de Buenos Aires al mercado del Reino Unido presenta una gran oportunidad para el crecimiento del negocio, siempre y cuando se cumplan los requisitos legales y se implemente una estrategia de marketing efectiva. La alianza con bodegas argentinas y un socio logístico en el Reino Unido son clave para el éxito de la expansión y para ofrecer vinos argentinos de calidad a los consumidores británicos.

Conclusión

En la culminación de este plan de negocios, queda patente la respuesta estratégica de Distribuidora General Belgrano (DGB) ante la creciente ola del comercio electrónico y su decidida apuesta por diversificar su modelo de negocio de B2B a B2C a través de "La Despensita". En este proceso, se han identificado oportunidades significativas en el mercado de bebidas, específicamente en el segmento de vinos y bebidas alcohólicas, así como en la expansión potencial hacia el mercado del Reino Unido.

Aprendizajes y Análisis de Riesgos Tempranos

Evolución del Mercado

Uno de los principales aprendizajes es la comprensión de cómo el mercado en línea evoluciona de manera acelerada, especialmente debido a la pandemia. Se ha observado cómo las circunstancias cambiantes pueden alterar drásticamente las dinámicas comerciales, impulsando la adopción masiva del comercio electrónico en una variedad de industrias. Este análisis ha llevado a reconocer la importancia de mantenerse ágil y listos para adaptarse a estas fluctuaciones en el entorno comercial.

Importancia de la Diferenciación

La competencia online se ha revelado como intensa y global. A través de un análisis riguroso, se ha apreciado la necesidad de destacarse en medio de esta competencia. En un entorno donde múltiples empresas ofrecen productos similares, se ha internalizado que la diferenciación se convierte en un factor crucial. Para resaltar, se ha identificado que la atención al cliente excepcional, la calidad constante del servicio y una amplia variedad de productos no solo son diferenciadores, sino también elementos fundamentales para la lealtad del cliente y el éxito a largo plazo.

Inversión Tecnológica

El análisis ha reforzado la importancia de invertir en tecnología de manera continua. Se ha comprendido que mantener plataformas robustas y actualizadas es esencial para brindar una experiencia de usuario óptima y confiable. La inversión tecnológica no solo mejora la eficiencia interna, sino que también refleja el compromiso con la satisfacción del cliente al brindar un entorno de compra seguro, intuitivo y de calidad.

Logística Eficiente

Se ha internalizado la noción de que una logística eficiente es la base de la satisfacción del cliente en el comercio electrónico. Los análisis de riesgos tempranos han enfocado la atención en la importancia de la entrega puntual y en perfectas condiciones de los productos. Una experiencia de compra positiva no termina en la página de productos, sino que se extiende hasta que el cliente recibe su pedido en sus manos.

Educación del Cliente

Una lección clave que se ha extraído del plan de negocio es la importancia de educar a los consumidores. Se ha identificado que esta educación es particularmente crucial en productos como vinos y bebidas alcohólicas. Al proporcionar información detallada sobre los productos, los métodos de producción, los maridajes y otros aspectos relevantes, se crea una experiencia de compra confiable y segura. Esta educación no sólo empodera a los clientes, sino que también construye una relación de confianza duradera con la marca.

Adaptabilidad

A través de la evaluación de riesgos tempranos, se destaca la importancia de la adaptabilidad. Las tendencias del mercado pueden cambiar en un instante, y los desafíos pueden surgir de

formas impredecibles. El plan de negocios contribuye al ajuste de la estrategia, anticipar posibles obstáculos y evolucionar en consecuencia. Esta capacidad de adaptación permite no solo sobrevivir en un entorno empresarial dinámico, sino también prosperar a medida que se avanza hacia el futuro.

En resumen, el análisis de riesgos tempranos brinda una valiosa comprensión de los factores clave que influyen en el éxito en el comercio electrónico. A través de estos aprendizajes, se fortalece la estrategia, priorizando la diferenciación, la inversión tecnológica, la educación del cliente y la adaptabilidad en un mercado en constante evolución. Estos insights guían en la toma de decisiones informadas y en la creación de una base sólida para el crecimiento sostenible del negocio.

Manejo Cauteloso del Proyecto

En este proceso, se han identificado varios aspectos que requieren un manejo cauteloso:

Competencia en Línea

La estrategia debe ir más allá de los precios y abordar la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la diferenciación.

Inversión Tecnológica

La inversión en tecnología debe ser precisa y sostenible para asegurar una plataforma confiable y escalable.

Logística y Entrega

Garantizar la entrega oportuna y en condiciones adecuadas es fundamental para la satisfacción del cliente. La logística eficiente debe ser una prioridad constante.

Educación del Cliente

La educación sobre vinos y bebidas alcohólicas puede requerir recursos y enfoque para atraer y retener a consumidores menos experimentados.

Monitoreo de Tendencias

Se debe estar atento a las cambiantes tendencias del mercado y a las fluctuaciones en la demanda para ajustar las estrategias en consecuencia.

Bondades, Riesgos y Debilidades del Proyecto

Bondades del Proyecto

Crecimiento del Comercio Electrónico

El proyecto se beneficia del constante crecimiento del comercio electrónico en Argentina. Esta tendencia ofrece una oportunidad única para llegar a un público más amplio y diversificado en línea, aprovechando la comodidad y la accesibilidad que ofrece este canal.

Variedad de Productos

La amplia gama de bebidas alcohólicas disponibles en "La Despensita" satisface las diversas preferencias de los consumidores. Desde vinos selectos hasta licores exclusivos, la variedad de opciones brinda a los clientes la posibilidad de encontrar productos que se adapten a sus gustos y ocasiones.

Distribuidora Consolidada

La sólida presencia y la red de proveedores de DGB constituyen una base estable para la expansión en línea. La reputación y la experiencia de DGB en la distribución de productos alimenticios y bebidas agregan confianza y credibilidad al proyecto, lo que facilita la penetración en el mercado en línea.

Sinergias con la Distribuidora

La colaboración con DGB proporciona una ventaja estratégica. Compartir recursos y experiencia con una distribuidora consolidada no solo reduce costos operativos, sino que también permite aprovechar el conocimiento y la infraestructura existente para asegurar el éxito y la eficiencia de "La Despensita".

Riesgos y Debilidades del Proyecto

Intensa Competencia

El entorno online es altamente competitivo y saturado. Para sobresalir y ganar cuota de mercado, es esencial diferenciarse constantemente a través de la innovación, el servicio al cliente excepcional y estrategias de marketing efectivas.

Inversión Tecnológica

La inversión en la plataforma tecnológica y su desarrollo debe ser manejada con precaución. Se requiere un enfoque equilibrado para asegurarse de que la inversión sea sostenible y proporcione los resultados esperados en términos de experiencia del usuario y rentabilidad.

Logística y Entregas

Los desafíos en la logística y las entregas pueden tener un impacto directo en la satisfacción del cliente. La gestión eficiente de la cadena de suministro, la entrega puntual y la integridad del producto son esenciales para mantener la confianza de los clientes y evitar problemas de reputación.

Educación del Cliente

Atraer y retener a consumidores menos familiarizados con bebidas alcohólicas puede ser un desafío. La necesidad de educar a los clientes sobre productos, procesos y maridajes puede requerir recursos adicionales y una estrategia efectiva para crear confianza y comodidad en la compra.

Cambios en el Mercado

La dinámica del mercado online puede cambiar rápidamente debido a factores externos, tendencias emergentes y cambios en la demanda. La adaptabilidad es esencial para ajustar estrategias según sea necesario y mantener la relevancia en un entorno comercial en constante evolución.

En resumen, el proyecto "La Despensita" presenta una sólida oportunidad en el comercio electrónico de bebidas. Al aprovechar el crecimiento del comercio en línea, la variedad de productos, la base consolidada de DGB y las sinergias con la distribuidora, se busca

capitalizar oportunidades mientras se abordan los riesgos mediante la diferenciación, la inversión cuidadosa y una logística eficiente.

Visión del Crecimiento de la Industria y el Negocio

Perspectivas de Crecimiento de la Industria del Vino y Bebidas Alcohólicas en Argentina

En los próximos 5 años, se espera que la industria del vino y las bebidas alcohólicas continúe experimentando un crecimiento constante en Argentina. El aumento de la adopción del comercio electrónico seguirá impulsando las ventas online de estos productos, especialmente entre los consumidores jóvenes que buscan comodidad y variedad en sus compras. Se proyecta que el mercado en línea de bebidas alcohólicas en AMBA siga expandiéndose a medida que más consumidores adopten esta forma de compra.

Transformación del Consumo de Vino y Nuevas Tendencias

En los próximos 5 años, se espera que el consumo de vino siga evolucionando. La introducción de nuevos formatos, como el vino en lata, podría ganar popularidad entre los consumidores más jóvenes que buscan opciones más convenientes y accesibles. Este cambio podría presentar tanto oportunidades como desafíos para "La Despensita". Se deberá considerar la inclusión de estos nuevos formatos en el catálogo y la adaptación de la estrategia de marketing para atraer a este segmento.

Expansión Internacional y Oportunidades en el Reino Unido

El mercado del Reino Unido presenta una oportunidad de crecimiento significativa para "La Despensita". Con su tasa de crecimiento proyectada del comercio electrónico de bebidas alcohólicas, existe un potencial para expandir las operaciones internacionalmente. Sin embargo, esta expansión requerirá una cuidadosa consideración de las regulaciones y requisitos del mercado británico, así como la logística y la estrategia de marketing para atraer a los consumidores del Reino Unido.

Comportamiento del Proyecto en los Próximos 5 a 10 Años

Desarrollo y Mejora Continua de la Plataforma

En los próximos 5 años, "La Despensita" deberá centrarse en el desarrollo continuo y la mejora de su plataforma de comercio electrónico. Esto incluye la optimización de la experiencia del usuario, la implementación de nuevas características y tecnologías para mantenerse a la vanguardia de las tendencias del comercio electrónico, y la adaptación a las preferencias cambiantes de los consumidores.

Expansión Nacional e Internacional

En un horizonte de 10 años, "La Despensita" debería aspirar a haber consolidado su presencia a nivel nacional y haber establecido una sólida base de clientes en el Reino Unido. La expansión geográfica podría continuar hacia otros mercados internacionales, pero se requerirá una estrategia cuidadosamente planificada para cada región. La construcción de alianzas estratégicas con socios logísticos y proveedores locales será esencial para el éxito en nuevos territorios.

Personalización y Fidelización del Cliente

A lo largo de los próximos años, la personalización y la fidelización del cliente se convertirán en factores críticos para el éxito del proyecto. La implementación de programas de lealtad, la oferta de experiencias exclusivas para los clientes más fieles y la atención al cliente excepcional serán fundamentales para construir relaciones duraderas con los consumidores.

Adaptación a las Tendencias del Mercado

En un horizonte de 10 años, la industria y las preferencias de los consumidores seguirán evolucionando. "La Despensita" deberá estar preparada para adaptarse a estas tendencias y cambios en el mercado. Esto podría incluir la incorporación de nuevos productos, la adopción de tecnologías emergentes para mejorar la experiencia del cliente y la modificación de estrategias de marketing para mantenerse relevante en un entorno competitivo.

Inversión en Responsabilidad Social y Sustentabilidad

A medida que la conciencia sobre la responsabilidad social y la sostenibilidad sigue creciendo, el proyecto deberá considerar la implementación de prácticas empresariales responsables. La incorporación de productos orgánicos, el embalaje sostenible y la

participación en iniciativas sociales podrían ser aspectos clave para mantener la relevancia y la atracción de los consumidores en el futuro.

Cambios Profundos a Nivel Internacional y del Vino

Cambios en el Comercio Internacional de Bebidas Alcohólicas

En los próximos 5 a 10 años, se anticipan cambios en las regulaciones y acuerdos comerciales que podrían afectar el comercio internacional de bebidas alcohólicas. "La Despensita" deberá mantenerse informada sobre estos cambios y adaptarse en consecuencia, asegurando que sus operaciones de exportación sigan cumpliendo con las normativas y aprovechando las oportunidades emergentes.

Los cambios anticipados en el comercio internacional de bebidas alcohólicas pueden ser influenciados por una serie de factores, desde las tendencias del mercado hasta las regulaciones gubernamentales y los acuerdos comerciales. Algunos posibles cambios que podrían afectar el comercio internacional de bebidas alcohólicas en los próximos años son:

Regulaciones y Normativas

Los países pueden implementar regulaciones más estrictas relacionadas con la importación y exportación de bebidas alcohólicas, como requisitos de etiquetado más detallados, regulaciones de salud y seguridad, y restricciones en la venta y distribución.

Aranceles y Barreras Comerciales

Los cambios en los aranceles y las barreras comerciales podrían afectar los costos de exportación de bebidas alcohólicas. La aplicación de aranceles más altos o la imposición de cuotas de importación podrían influir en los flujos comerciales.

Acuerdos Comerciales Bilaterales y Multilaterales

Los acuerdos comerciales entre países pueden cambiar la dinámica del comercio de bebidas alcohólicas. La firma de nuevos tratados o la renegociación de acuerdos existentes pueden abrir nuevas oportunidades de mercado o generar desafíos para los productores y distribuidores.

Evolución de la Demanda

Cambios en las preferencias y hábitos de consumo en diferentes regiones del mundo pueden influir en la demanda de tipos específicos de bebidas alcohólicas. Esto puede afectar las estrategias de exportación del proyecto.

Tendencias de Sostenibilidad y Responsabilidad Social

La creciente preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad social puede influir en las preferencias de los consumidores y en las decisiones de compra. Si La Despensita adopta prácticas sostenibles y éticas podría tener una ventaja en el comercio internacional.

Tecnología y Logística

Las mejoras en la tecnología y la logística pueden cambiar la forma en que se maneja el transporte y la distribución de bebidas alcohólicas. Esto podría llevar a una mayor eficiencia en los procesos y a la reducción de costos.

Impacto de Eventos Globales

Eventos globales como la pandemia, crisis económicas o desastres naturales pueden tener un impacto significativo en el comercio internacional de bebidas alcohólicas al afectar la producción, el transporte y la demanda.

Cambios en los Gustos del Consumidor

Cambios en las preferencias de los consumidores pueden llevar a una mayor demanda de ciertos tipos de bebidas alcohólicas, como vinos orgánicos, destilados premium o productos artesanales.

Innovaciones en Envases y Presentación

Las innovaciones en envases, como el vino en lata, pueden influir en la forma en que se comercializan y distribuyen las bebidas alcohólicas. Esto podría llevar a la exploración de nuevos mercados.

En resumen, los cambios en el comercio internacional de bebidas alcohólicas pueden ser impulsados por una combinación de factores económicos, regulatorios, tecnológicos y sociales. Es por eso que el proyecto de Distribuidora General Belgrano debe estar alerta a

estas tendencias y adaptarse de manera proactiva para aprovechar las oportunidades emergentes y mitigar los posibles desafíos.

Nuevos Jugadores en la Industria del Vino

En los próximos años, es posible que surjan nuevos actores en la industria del vino, tanto a nivel local como internacional. "La Despensita" deberá monitorear de cerca la entrada de nuevos competidores y evaluar sus estrategias para mantener su ventaja competitiva. Además, la identificación temprana de posibles colaboraciones o alianzas estratégicas podría ser beneficiosa para asegurar la posición en el mercado.

Los nuevos jugadores en la industria del vino podrían surgir debido a diversas tendencias y cambios en el mercado. Algunos nuevos actores que podrían ser tanto una oportunidad como una amenaza para el proyecto son:

Bodegas Boutique y Pequeñas Marcas

El auge de las bodegas boutique y las marcas pequeñas y artesanales ha sido una tendencia importante en la industria del vino en Argentina. Estas bodegas enfatizan la producción limitada, la calidad excepcional y la autenticidad, atrayendo a consumidores que buscan experiencias únicas y vinos distintivos.

Productores de Vino Orgánico y Biodinámico

La creciente preocupación por la sostenibilidad y la salud ha llevado al aumento de la demanda de vinos orgánicos y biodinámicos. Los productores que se especializan en prácticas de cultivo respetuosas con el medio ambiente y métodos naturales de producción podrían ganar importancia.

Tecnología e Innovación en el Vino

La tecnología está desempeñando un papel en la innovación de la industria del vino. Nuevos jugadores podrían surgir en áreas como la vinificación controlada por inteligencia artificial, aplicaciones móviles para la educación del consumidor y la venta en línea, así como en la utilización de datos para mejorar la calidad del vino y la experiencia del cliente.

Vino en Lata y Formatos Alternativos

El vino en lata es un formato emergente que podría atraer a nuevos jugadores. Empresas que se centren en formatos alternativos de envasado podrían tener un impacto en el mercado.

Vino de Países/Zonas Emergentes

Países y zonas que tradicionalmente no han sido conocidas por su producción de vino están incursionando en la industria. Nuevos jugadores podrían surgir en regiones inesperadas, introduciendo vinos únicos y distintivos en el mercado global.

Empresas de Tecnología y Plataformas de Comercio Electrónico

Las empresas de tecnología y las plataformas de comercio electrónico pueden entrar en la industria del vino al facilitar la venta online y la distribución directa al consumidor. Estas plataformas pueden cambiar la forma en que los consumidores acceden y compran vino.

Empresas de Distribución y Logística Innovadoras

La distribución y logística son áreas clave en la industria del vino. Nuevos jugadores podrían surgir al ofrecer soluciones innovadoras para la entrega de vino, como servicios de suscripción, entregas programadas y métodos de empaque ecológicos.

Inversionistas y Fondos de Capital

Con el crecimiento continuo del interés en la industria del vino, los inversionistas y los fondos de capital podrían ingresar al mercado, respaldando nuevas bodegas y proyectos relacionados con el vino.

Empresas de Vino de Otras Industrias

Empresas de otros sectores podrían diversificarse en la industria del vino, aprovechando su experiencia en branding, marketing y distribución. Esto podría incluir marcas de alimentos y bebidas relacionadas.

Vinos Alternativos y Sin Alcohol

La creciente demanda de vinos alternativos, como vinos sin alcohol o con bajo contenido de alcohol, podría dar lugar a nuevos jugadores que se especialicen en la producción de estos productos.

En resumen, la industria del vino está experimentando cambios y evoluciones, lo que brinda oportunidades para nuevos jugadores que se enfoquen en la innovación, la sostenibilidad, la tecnología y la satisfacción de las necesidades cambiantes de los consumidores. Estos nuevos actores podrían alterar la dinámica tradicional de la industria y ofrecer experiencias únicas a los consumidores.

Cambios en los Patrones de Consumo de Vino

La industria del vino continuará enfrentando cambios en los patrones de consumo. Los consumidores podrían mostrar un interés creciente en la salud y el bienestar, lo que podría impactar en las preferencias de bebidas. "La Despensita" deberá considerar la inclusión de opciones de vino más saludables y adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores para mantenerse relevante en el mercado.

Los patrones de consumo de vino están sujetos a cambios debido a una variedad de factores, incluidas las tendencias culturales, demográficas y de estilo de vida. Algunos posibles cambios en los patrones de consumo de vino podrían ser:

Mayor interés en la Sostenibilidad y la Salud

Los consumidores cada vez más buscan opciones de alimentos y bebidas más saludables y sostenibles. Esto podría llevar a un aumento en la demanda de vinos orgánicos, biodinámicos y naturales, así como de vinos con bajo contenido de alcohol.

Vino Sin Alcohol y Bajo en Calorías

La tendencia hacia un estilo de vida más saludable y consciente está impulsando la demanda de vinos sin alcohol y con bajo contenido de calorías. Estos vinos pueden atraer a personas que desean disfrutar del sabor del vino sin los efectos del alcohol.

Exploración de Nuevas Variedades y Orígenes

Los consumidores están mostrando más interés en explorar vinos de diferentes regiones y variedades. Esto podría resultar en un aumento en la demanda de vinos de regiones emergentes y variedades menos conocidas.

Enfoque en la Experiencia y la Historia del Vino

Los consumidores buscan experiencias significativas y auténticas. Esto podría llevar a un mayor interés en la historia y el proceso de producción detrás de cada botella de vino, lo que podría influir en las decisiones de compra.

Eventos Virtuales y Experiencias Online

La pandemia ha impulsado la popularidad de eventos virtuales y catas de vino online. Esta tendencia podría continuar, lo que permite a los consumidores disfrutar del vino y aprender sobre él desde la comodidad de sus hogares.

Enfoque en la Sustentabilidad y Responsabilidad Social

Los consumidores están más conscientes del impacto ambiental y social de sus decisiones de compra. Esto podría llevar a una preferencia por vinos de bodegas que adopten prácticas sostenibles y responsables.

Vinos de Origen Local y Regional

La tendencia hacia el consumo local y el apoyo a las empresas locales podría influir en la elección de vinos producidos en la región cercana.

Demografía Cambiante

Las generaciones más jóvenes, como los millennials y la Generación Z, tienen patrones de consumo diferentes a los de generaciones anteriores. Estas generaciones pueden estar más abiertas a probar nuevos estilos de vino y a explorar opciones más aventuradas.

Cambio en Ocasiones de Consumo

Los patrones de consumo de vino podrían cambiar según las ocasiones de consumo. Por ejemplo, el vino en lata y los formatos más pequeños podrían volverse más populares para actividades al aire libre y eventos informales.

En resumen, los patrones de consumo de vino están evolucionando para adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores. Las tendencias hacia la salud, la sostenibilidad, la experiencia y la exploración están influyendo en cómo y qué tipos de vinos se consumen. El proyecto debe tener en cuenta estos cambios y ajustar sus estrategias para satisfacer las demandas emergentes.

La visión de crecimiento de "La Despensita" en los próximos 5 a 10 años se centra en la expansión gradual, la adaptación a las tendencias cambiantes y la consolidación de su posición en la industria del vino y bebidas alcohólicas online. El enfoque en la experiencia del cliente, la mejora continua de la plataforma y la flexibilidad para enfrentar cambios en el entorno serán fundamentales para el éxito sostenible del proyecto.



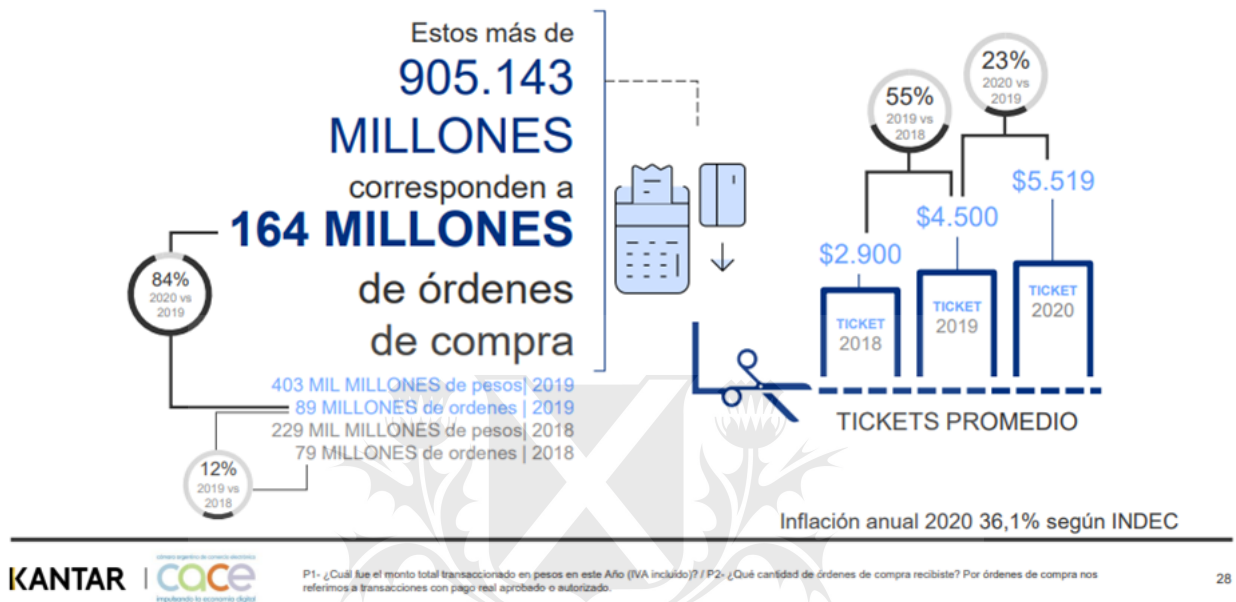
Universidad de
San Andrés

Anexos y Bibliografía

Anexos

1.

Lo que también impacta en un incremento del **84%** en órdenes de compra y un **23%** del ticket promedio.

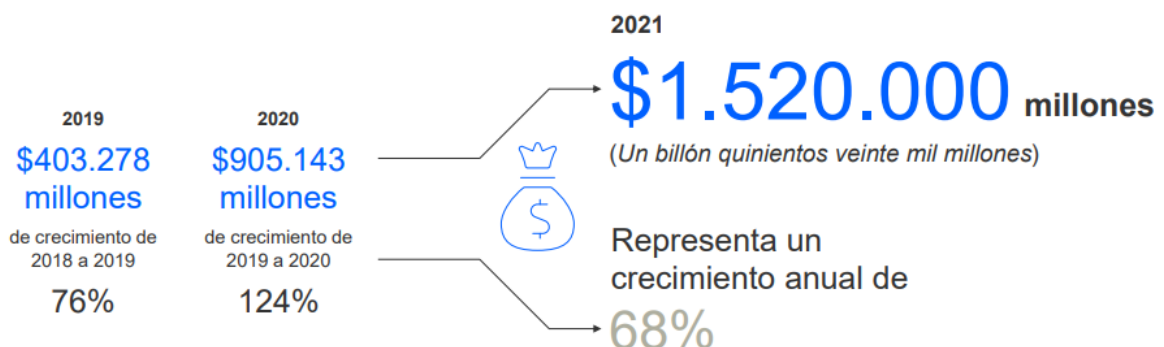


2.

Universidad de San Andrés

La facturación del comercio electrónico registró un crecimiento del **68%** vs 2020

Facturación (en pesos)



Inflación anual 2021 **50,9%** según INDEC

KANTAR | cace

P1- ¿Cuál fue el monto total transaccionado en pesos en este Año (IVA incluido)?

Base 2021:286 respuestas

42

Facturación por región | AMBA



AMBA

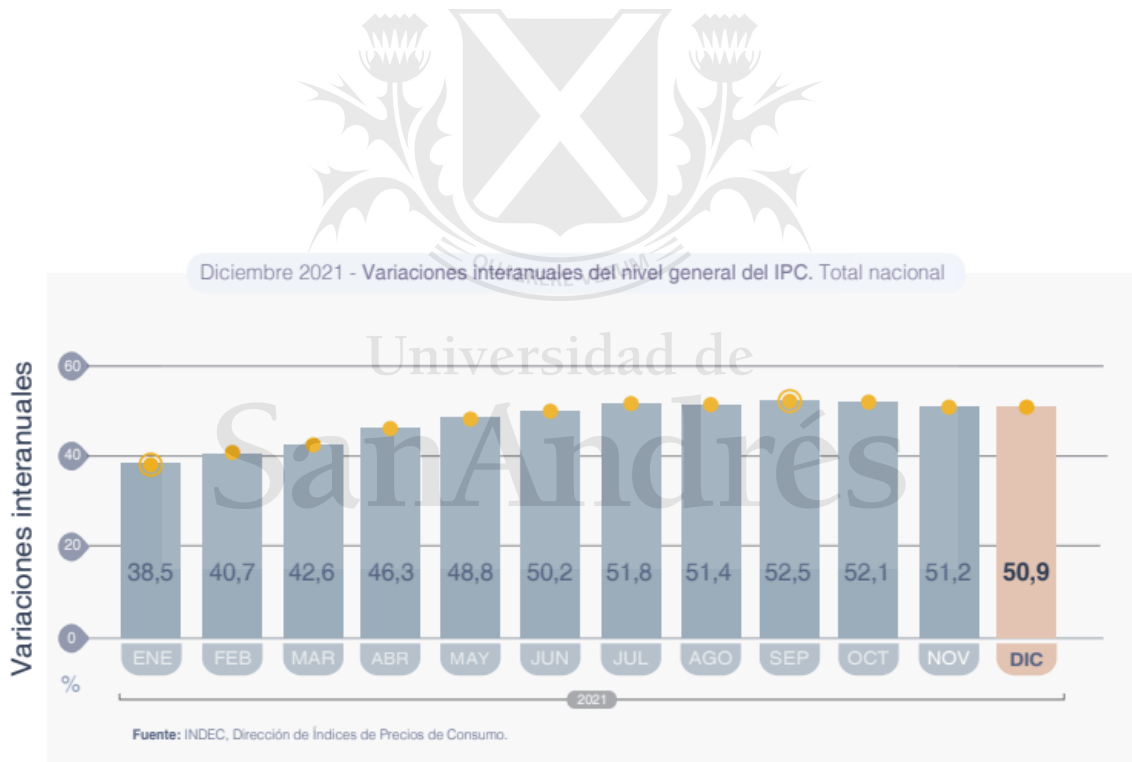
El crecimiento en la región superó el porcentaje de crecimiento total país

\$592.800
millones



72%
de crecimiento
de anual

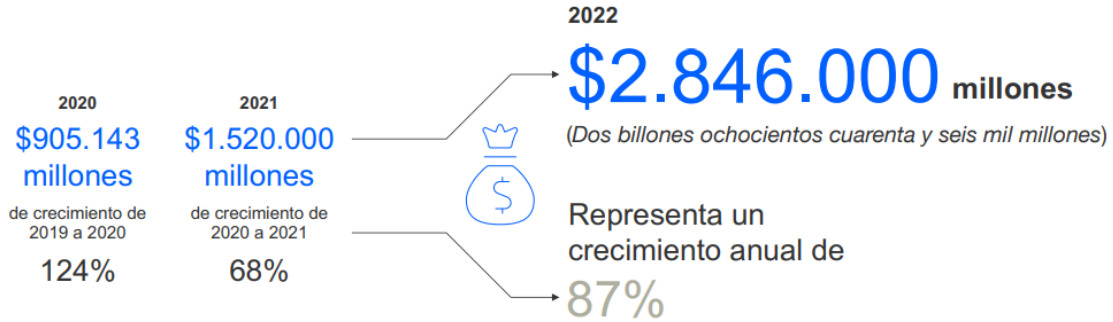
Inflación anual 2021 50,9% según INDEC



3.

La facturación del comercio electrónico registró un crecimiento del 87% vs 2021

Facturación (en pesos)



Inflación anual 2022 94,8% según INDEC

KANTAR

P1- ¿Cuál fue el monto total transaccionado en pesos en este Año (IVA incluido)?

Base 2022:277 respuestas

37

Y las órdenes de compra se incrementaron un 8% mientras que el ticket promedio registró un alza del 74% vs 2021.



Inflación anual 2022 94,8% según INDEC

KANTAR

P1- ¿Cuál fue el monto total transaccionado en pesos en este Año (IVA incluido)? / P2- ¿Qué cantidad de órdenes de compra recibiste? Por órdenes de compra nos referimos a transacciones con pago real aprobado o autorizado.

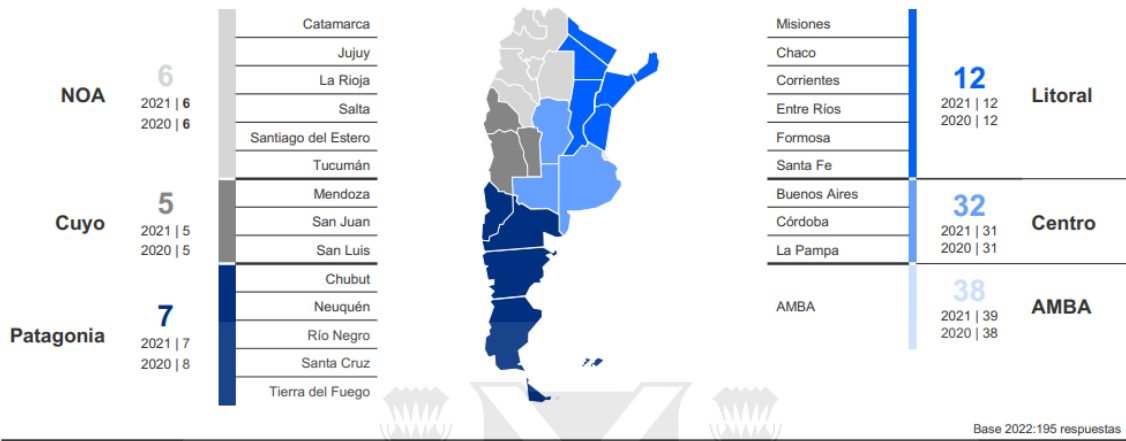
Base 2022:277 respuestas

38

4.

La distribución de la facturación en las distintas regiones continúa estable vs 2021, con la centralidad manteniéndose en AMBA y Centro

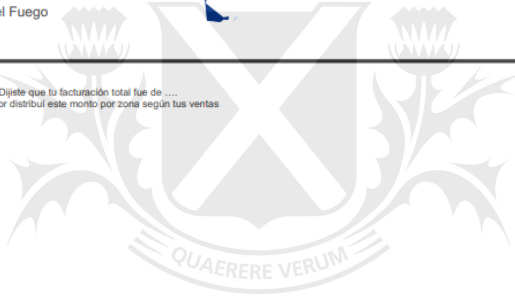
%



KANTAR | COCE

P. 20 - Díjete que la facturación total fue de.....
Por favor distribuí este monto por zona según tus ventas

43



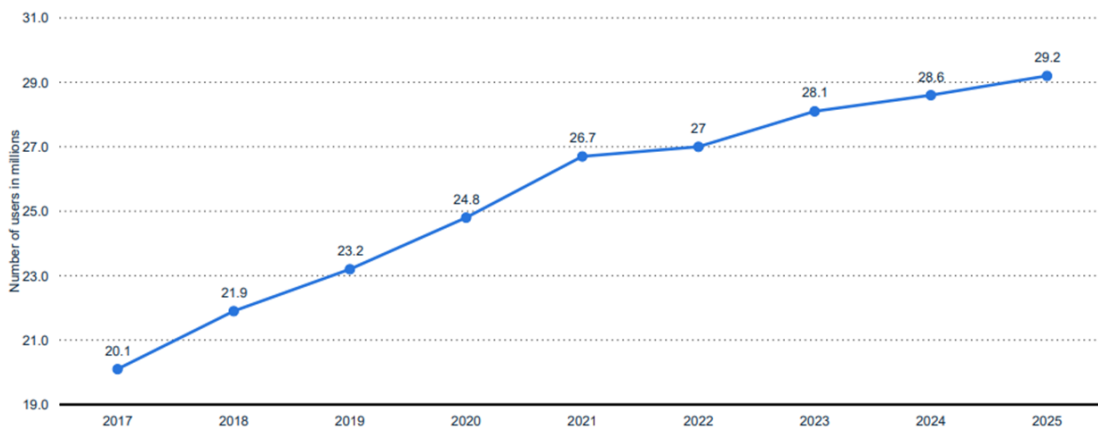
Universidad de

San Andrés

5.

Number of e-commerce users in Argentina from 2017 to 2025 (in millions)

Online retail users in Argentina 2017-2025



Note(s): Argentina; 2020
Further information regarding this statistic can be found on [page 62](#)
Source(s): Statista; [ID:251760](#)

25

Consumption **statista**

6.

Facturación por rubro:

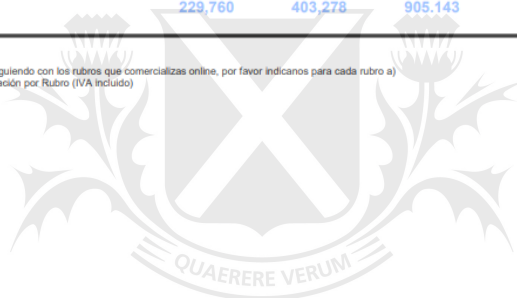
En millones de pesos

Categoría - Rubro	Facturación			2020	
	2018	2019	2020	Participación	Crecimiento
Equipos de audio, imagen, consolas. TI y telefonía	27,175	46,2	153,122	17%	231%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	19,709	41,591	149,727	17%	260%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	20,348	38,921	119,078	13%	206%
Electrodomésticos (línea blanca)	13,492	26,506	67,441	7%	154%
Pasajes y Turismo	60,660	87,069	44,997	5%	-48%
Deportes	8,560	16,931	41,371	5%	144%
Cosmética y Perfumería	6,154	13,436	29,664	3%	121%
Indumentaria (no deportiva)	5,572	11,019	28,733	3%	161%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	5,973	12,641	26,394	3%	109%
Materiales y herramientas de construcción	3,354	7,012	24,682	3%	252%
Infantiles	5,460	10,465	22,944	3%	119%
Artículos de oficina	3,088	5,672	16,190	2%	185%
Entradas espectáculos y eventos	6,150	10,640	3,385	0,4%	-68%
Otros	27,339	45,737	111,471	12%	141%
Total B2C	213,034	373,840	839,201	93%	124%
C2C	16,726	29,438	65,941	7%	124%
Total B2C + C2C	229,760	403,278	905.143		124%



P10 Siguiendo con los rubros que comercializas online, por favor indicanos para cada rubro a) Facturación por Rubro (IVA incluido)

Fuente: estudio anual e información complementaria 31



Universidad de San Andrés

7.

Ranking de categorías más populares | Total



Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos / Base 2019: 1102 casos



P4. ¿Cuáles de las siguientes categorías compraste online en los últimos 6 meses?

14

8.



Universidad de San Andrés

9.

A nivel nacional, en 2021 se incorporaron al eCommerce más de medio millón de nuevos compradores



684.459
nuevos compradores* en 2021

Sumando un total de
20.742.665
compradores online

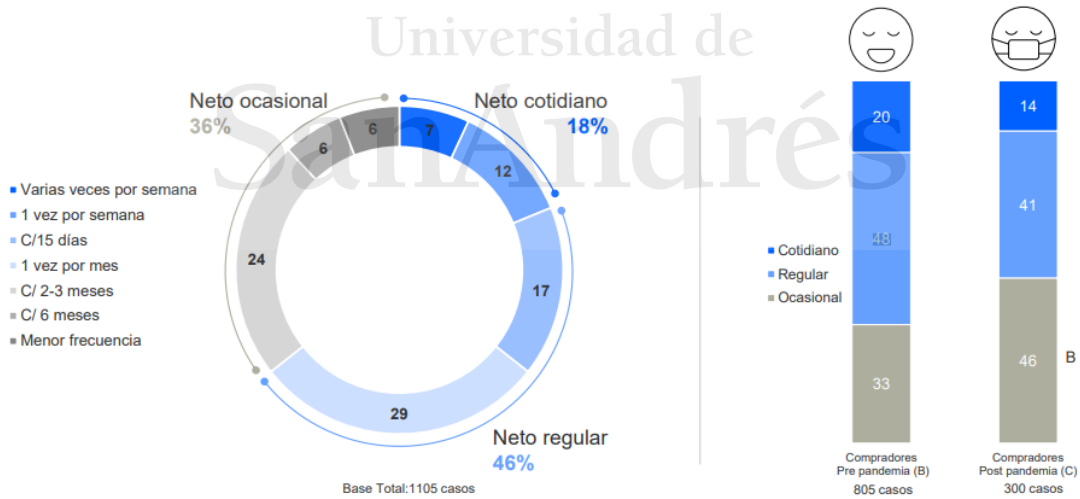
*Proyección en base a población nacional conectada, datos provistos por INDEC

KANTAR | cace

¿Podrías decirme si has realizado alguna compra online en los últimos 12 meses?
¿Cuándo fue tu primera compra online?

OMNIBUS 11
KANTAR TNS GALLUP

10.



KANTAR | cace

20. En general, ¿con qué frecuencia suele comprar productos o contratar servicios de manera online?

6

11.

En línea con la consolidación de la categoría de alimentos y bebidas en el TOP1 de unidades vendidas, el 35% de los argentinos manifiesta comprar más de la mitad de los productos de consumo masivo de manera online, mientras que antes de la pandemia sólo lo hacía el 15%.

Compra ONLINE más de la mitad de comestibles y productos para el hogar

ARGENTINA

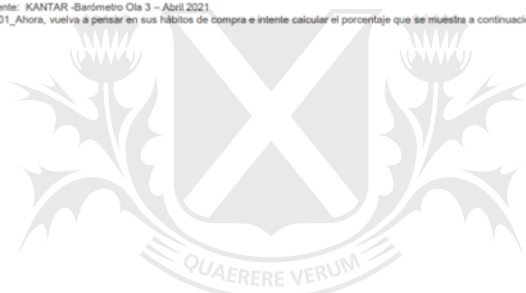


KANTAR | cace

Fuente: KANTAR -Barómetro Ola 3 - Abril 2021

Q101_Ahora, vuelva a pensar en sus hábitos de compra e intente calcular el porcentaje que se muestra a continuación...

↑ ↓ Diferencia significativa vs benchmark Global 30



12.

Ranking de categorías más populares compradas por 1° vez en 2021

Categoría	2021	2020	2019
Celulares y accesorios	1°	3°	1°
Alimentos, bebidas y delivery	2°	1°	6°
Indumentaria no deportiva	3°	6°	5°
Indumentaria deportiva	4°	2°	3°
Productos de higiene y belleza	5°	7°	22°
Computación	6°	4°	4°
Pasajes de avión, hoteles y cruceros	7°	24°	2°
TV y audio	8°	15°	8°
Entradas a espectáculos y eventos	9°	25°	7°
Cursos, carreras, seminarios, etc	10°	8°	14°

Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos / Base 2019: 1102 casos

KANTAR | cace

P39. ¿Compraste online POR PRIMERA VEZ alguna de estas categorías durante el 2020?

22

13.

A la hora de recibir el producto, el envío a domicilio sigue siendo la opción preferida, registrando una reducción tendencial desde el año de la pandemia.

%

		Comprador		
		2020	2021	2022
De los compradores eligen el envío a domicilio		80	76	73
Retiro en sucursal del operador logístico		21	21	23
Retira en punto de venta		16	18	17
Retira en redes Pick up		10	12	11
Retira en terminal		5	7	5

	Cotidiano (a)	Regular (b)	Ocasional (c)
De los compradores eligen el envío a domicilio	73	71	75
Retiro en sucursal del operador logístico	24	24	23
Retira en punto de venta	21	18	14
Retira en redes Pick up	16	13	7
Retira en terminal	12	5	2

Base 2022: 1100 casos / Base 2021: 1100 casos

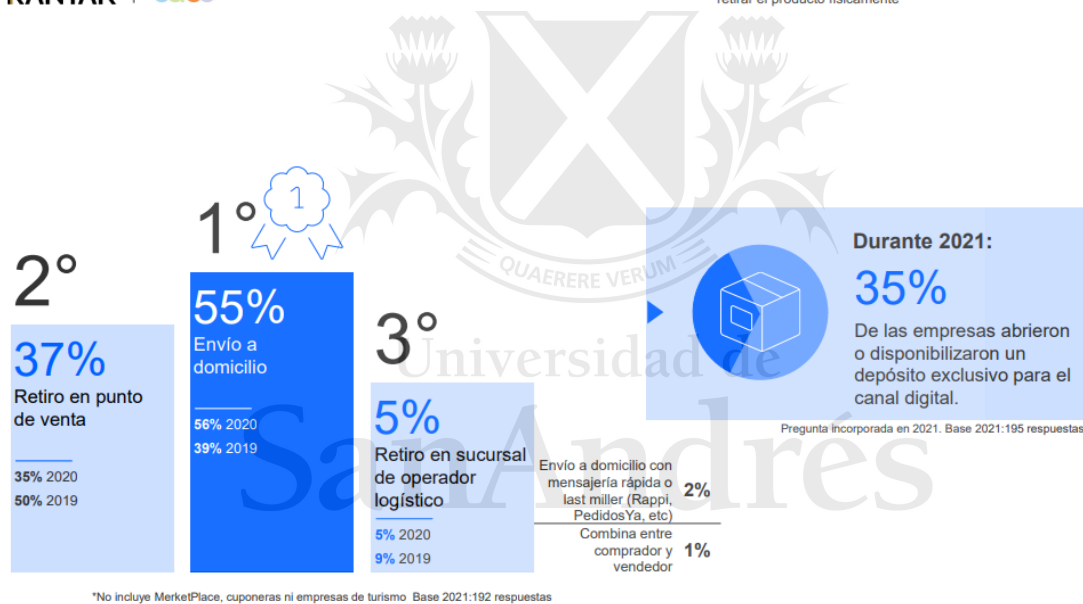
KANTAR | COCE

P26. En general ¿cómo preferís recibir el producto? Seleccioná todas las opciones que correspondan

*Neto de quienes optaron por retirar el producto físicamente

▲ ▼ Diferencia significativa vs 2021

29



KANTAR | COCE

P18 -Del total de ventas realizadas en este Año, ¿Cómo se distribuyó la logística de entrega de productos (en %)?
P26.4Han abierto o disponibilizado un depósito exclusivo para el canal digital durante 2021?

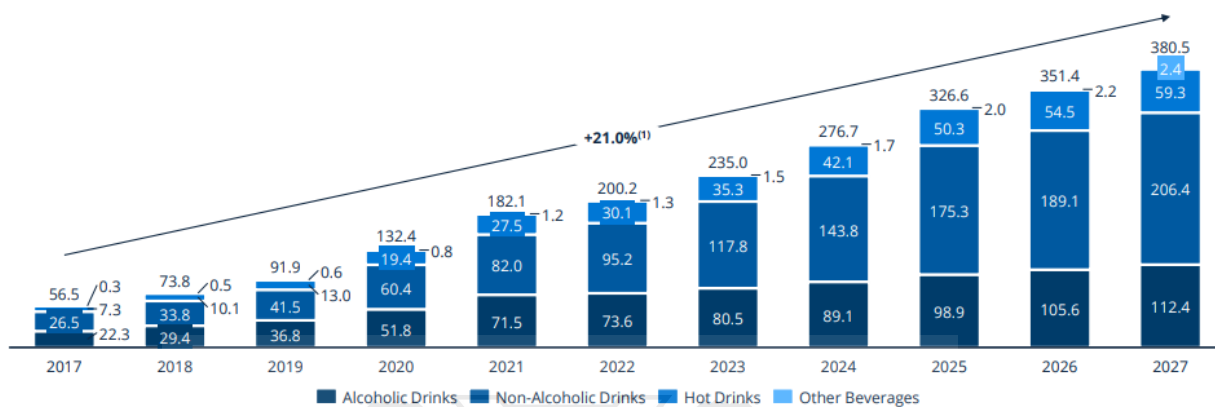
53

14.

The Beverages segment shows average growth rates of 21% per year

Market sizes: global

Global revenue forecast in billion US\$



Notes: (1) CAGR: Compound Annual Growth Rate / average growth rate per year
Sources: Statista Digital Market Outlook 2023

statista

15.



Costo del servicio

- Inscripción a la plataforma: \$890 (+IVA) por única vez
- Comisión: 25% +IVA (por pedido efectivamente entregado)
- Comisiones pago online: Débito (+2,5%+IVA) y Crédito (+3,2+IVA)

Recepción de pedidos:

- PC conectada a Internet (nosotros te hacemos la instalación de la App, sin cargo mensual)
- POSNET (Servicio ofrecido por PedidosYa): \$850 (+IVA mensuales) (opcional)

Datos para adquirir el servicio:

- Nombre del comercio
- Razón Social
- CUIT
- Dirección del comercio
- Correo electrónico
- Productos, precios, fotos
- Costo de envío: \$59 (logística PedidosYa, lo abona el usuario)



16.

¿Cuál es el cargo por vender?

	Mercado Libre	Mercado Shops
Cargo por vender	Entre 12% y 16,5% según la categoría*	4,83%

*Además, a los productos que tengan un valor menor a \$ 8.000 en Mercado Libre, se les sumará un costo fijo de \$ 200 por unidad vendida. Los [productos de Supermercado](#) quedan exceptuados de este costo, pero se les suman 2 puntos porcentuales adicionales al cargo por vender.

Publicaciones

2

Activas en tu tienda

¡En tu Shop tenés los precios más convenientes!

	Tu Shop	Mercado Libre
Clásica	4.83%	Desde 11%
Premium	13.30%	Desde 27,5%
Costo fijo	Sin costos	\$ 120 por.u. hasta \$ 5.500
Envío gratis	Optativo	Obligatorio desde \$ 5.500

Los precios incluyen IVA.

[Gestionar Publicaciones](#)



Cargos por venta en tu Mercado Shop

Tipo de publicación	Cargos
Clásica	4,83%
Premium Ofrecés cuotas sin interés	Entre 13,30% y 25,40% según las cuotas que elijas ?

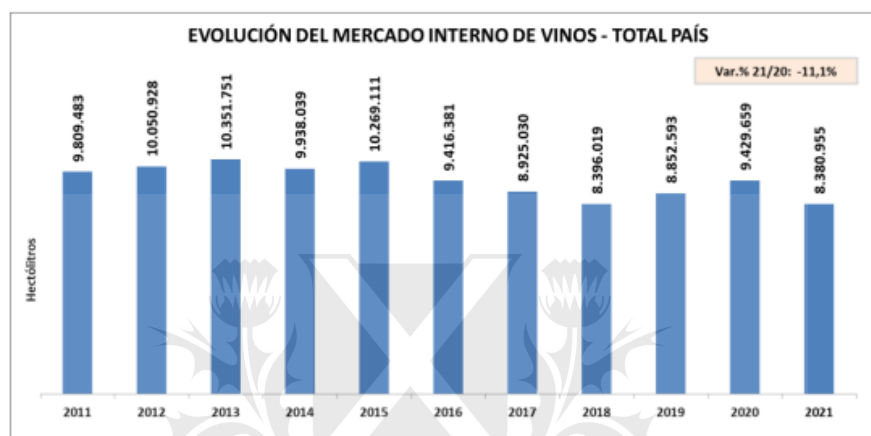
17.

Mercado Interno - VINOS POR TIPO – Evolución y variación anual – Hectólitros – Total país

TIPO DE VINO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Var.% 21/20	Part.% 2021
Sin mención varietal	7.400.393	7.645.148	7.819.629	7.459.951	7.539.852	6.873.126	6.582.850	6.175.087	6.356.182	6.617.611	5.484.818	-17,1	65,4
Varietal	1.947.350	1.905.096	2.008.970	1.985.881	2.222.726	2.057.950	1.907.004	1.862.701	2.162.121	2.508.140	2.504.087	-0,2	29,9
Espumoso*	310.429	373.957	404.979	421.568	458.436	447.996	392.029	318.141	296.319	253.575	344.433	35,8	4,1
Otros vinos**	151.310	126.727	118.173	70.640	48.096	37.309	43.146	40.090	37.971	50.333	47.617	-5,4	0,6
TOTAL VINOS	9.809.483	10.050.928	10.351.751	9.938.039	10.269.111	9.416.381	8.925.030	8.396.019	8.852.593	9.429.659	8.380.955	-11,1	100,0

* A partir del año 2014 se incluyen en esta categoría los Espumosos Frutados y los Frisantes.

** Otros Vinos: Incluye Cóctel, Concentrado, Especial A, Especial B, Especial C, Espumoso Frutado (2010-2013), Frisante (2010-2013), Gasificado y Rituel.



18.

2.2 COMPARATIVO ACUMULADO: ENERO - DICIEMBRE 2022/ENERO - DICIEMBRE 2021 (h)

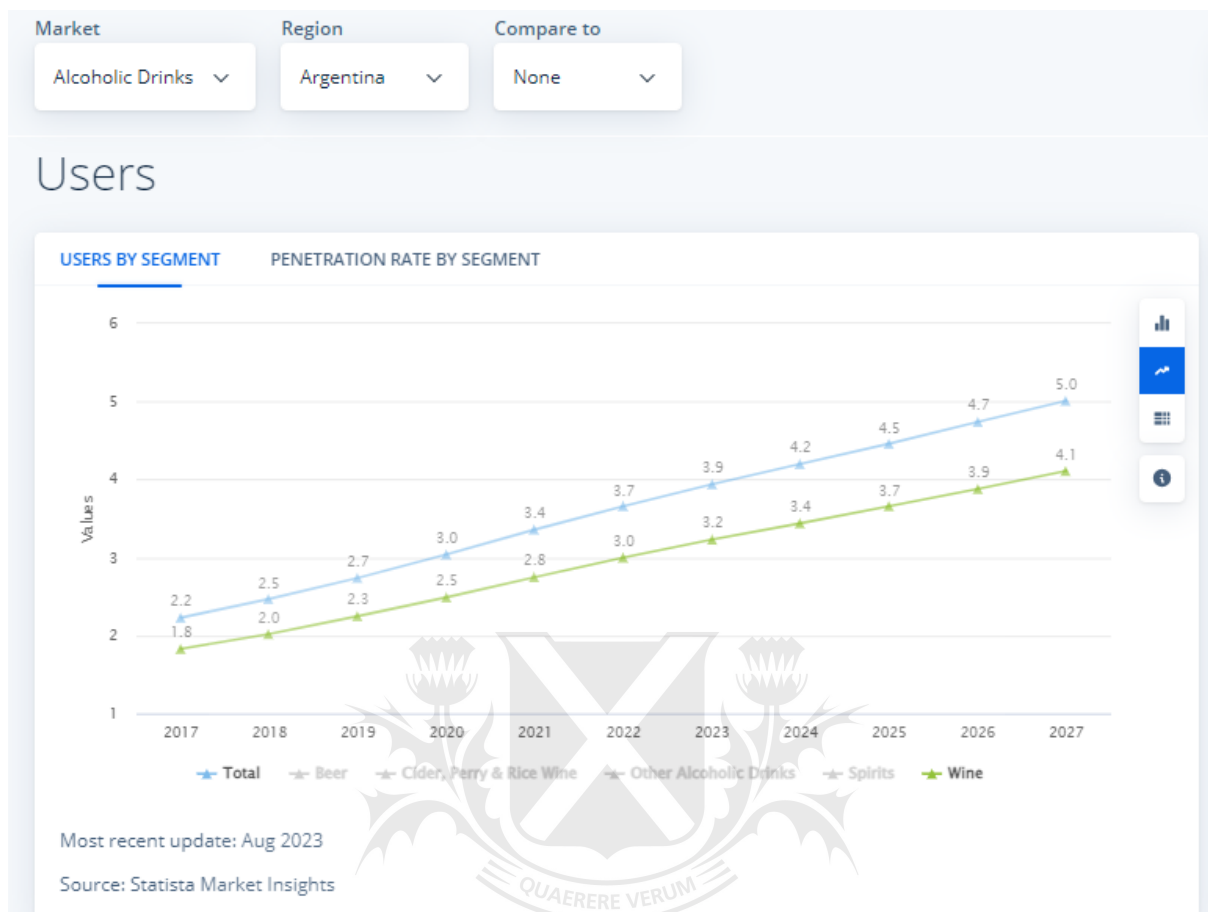
2.2.1 POR TIPO DE VINO Y COLOR

SEGÚN TIPO DE VINO Y COLOR - En Hectólitros - ENERO - DICIEMBRE 2021-2022

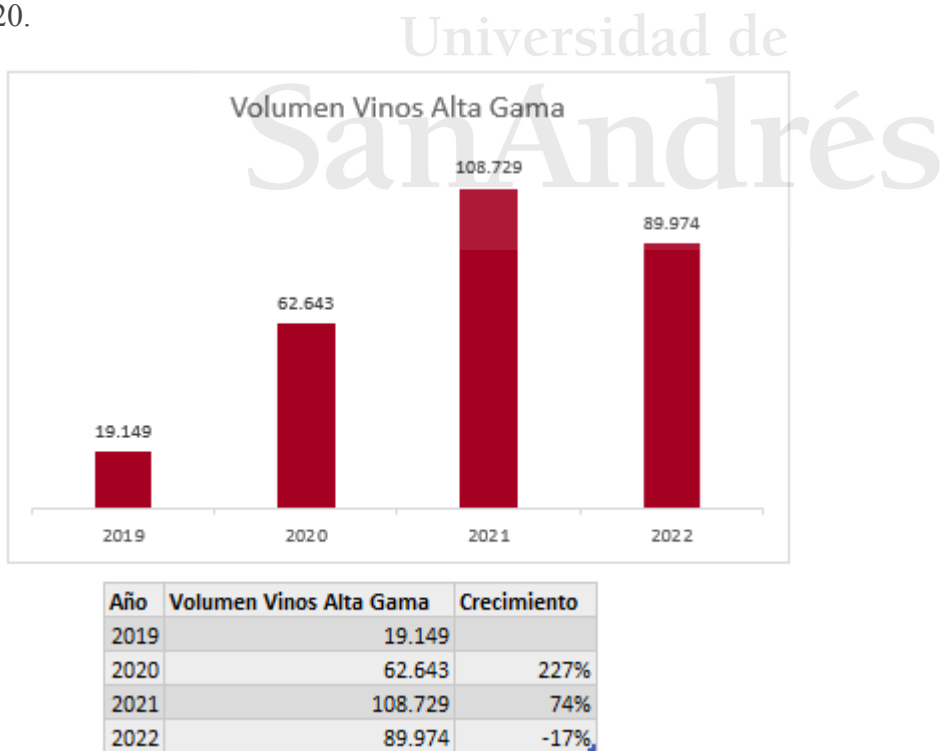
TIPO DE VINO Y COLOR	2021		2022		Var. % 22/21
	Hectólitros	% s/ total	Hectólitros	% s/ total	
Sin Mención Varietal	5.484.818	65,4	5.148.532	62,2	-6,1
Blanco	1.485.318	27,1	1.552.090	30,1	4,5
Color	3.999.500	72,9	3.596.442	69,9	-10,1
Varietal	2.504.087	29,9	2.680.696	32,4	7,1
Blanco	376.811	15,0	400.392	14,9	6,3
Color	2.127.276	85,0	2.280.304	85,1	7,2
Espumoso	344.433	4,1	395.805	4,8	14,9
Blanco	297.095	86,3	334.528	84,5	12,6
Color	39.429	11,4	51.671	13,1	31,0
S/Determinar	7.909	2,3	9.606	2,4	21,4
Otros Vinos*	47.617	0,6	49.052	0,6	3,0
Blanco	20.803	43,7	23.158	47,2	11,3
Color	26.814	56,3	25.894	52,8	-3,4
Total Blanco	2.180.027	26,0	2.310.168	27,9	6,0
Total Color	6.193.018	73,9	5.954.311	72,0	-3,9
Total Sin Determinar Color	7.909	0,1	9.606	0,1	21,4
TOTAL	8.380.955	100,0	8.274.085	100,0	-1,3

(*) Incluye: Gasificado, Especial y Cóctel de vino

19.



20.



21.



Año	Volumen Bebidas Alcohólicas	Crecimiento
2019	1.595.558	
2020	1.409.779	-12%
2021	2.067.233	47%
2022	1.875.330	-9%

22.



2. COMPARATIVO COMERCIALIZACIÓN MERCADO INTERNO

2.1 COMPARATIVO MENSUAL: MARZO 2022/MARZO 2021 (h)

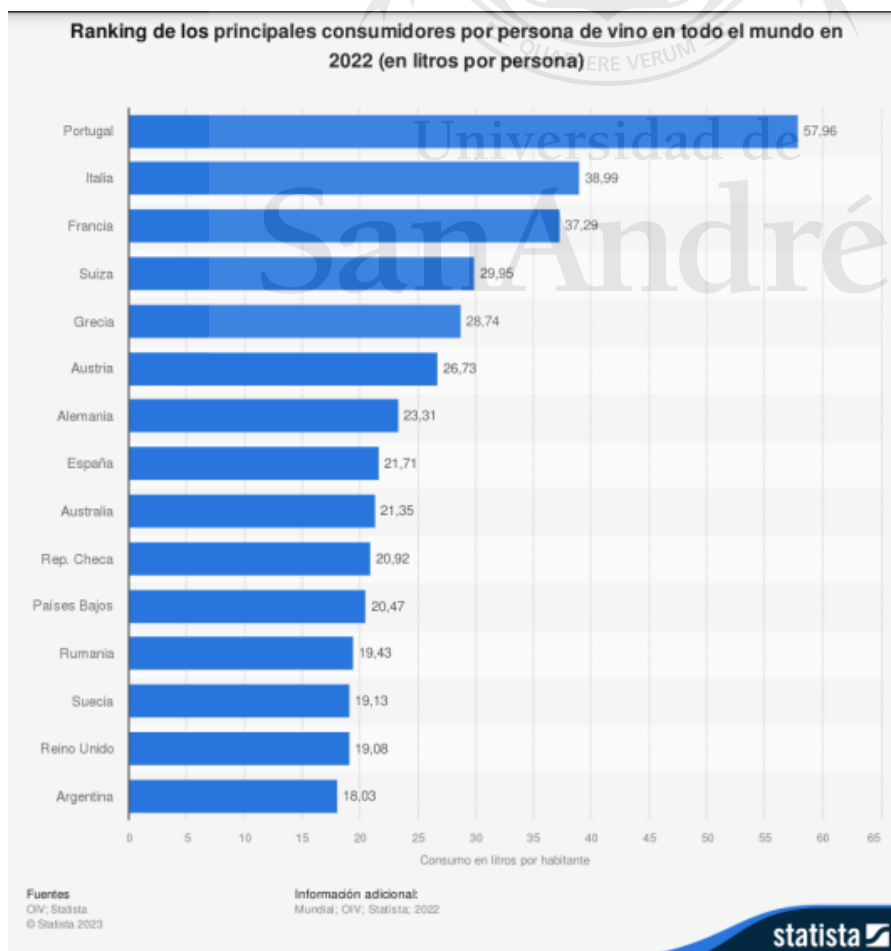
2.1.1 POR TIPO DE VINO Y COLOR

SEGÚN TIPO DE VINO Y COLOR - En Hectólitros - MARZO 2021-2022

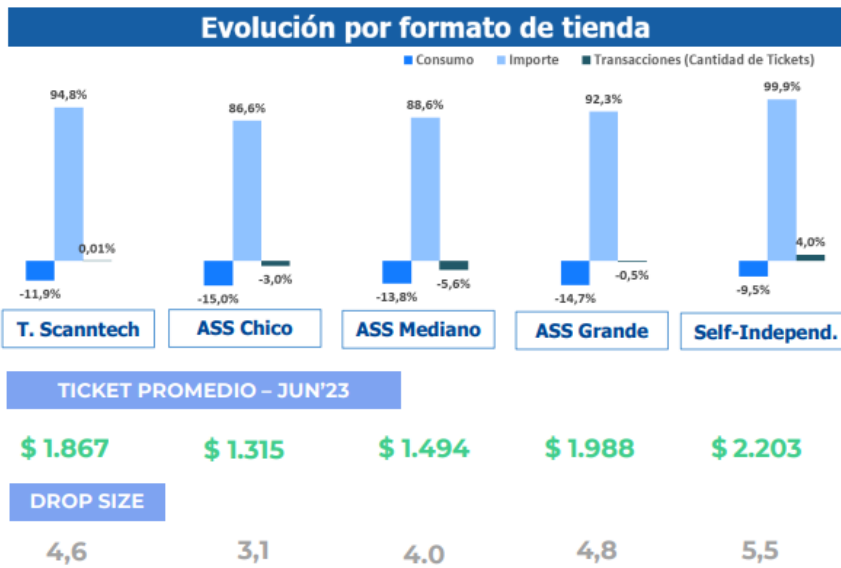
TIPO DE VINO Y COLOR	2021		2022		Var. % 22/21
	Hectólitros	% s/ total	Hectólitros	% s/ total	
Sin Mención Varietal	364.317	64,4	476.252	66,6	30,7
Blanco	95.572	26,2	159.271	33,4	66,7
Color	268.745	73,8	316.981	66,6	17,9
Varietal	178.919	31,6	212.042	29,6	18,5
Blanco	27.556	15,4	35.762	16,9	29,8
Color	151.363	84,6	176.280	83,1	16,5
Espumoso	18.973	3,4	25.565	3,6	34,7
Blanco	17.178	90,5	21.870	85,5	27,3
Color	1.794	9,5	3.695	14,5	105,9
S/Determinar	-	-	-	-	-
Otros Vinos*	3.148	0,6	1.713	0,2	-45,6
Blanco	1.151	36,6	671	39,2	-41,7
Color	1.997	63,4	1.042	60,8	-47,8
Total Blanco	141.456	25,0	217.574	30,4	53,8
Total Color	423.900	75,0	497.998	69,6	17,5
Total Sin Determinar Color	-	-	-	-	-
TOTAL	565.356	100,0	715.572	100,0	26,6

(*) Incluye: Gasificado, Especial y Cóctel de vino

23.



24.



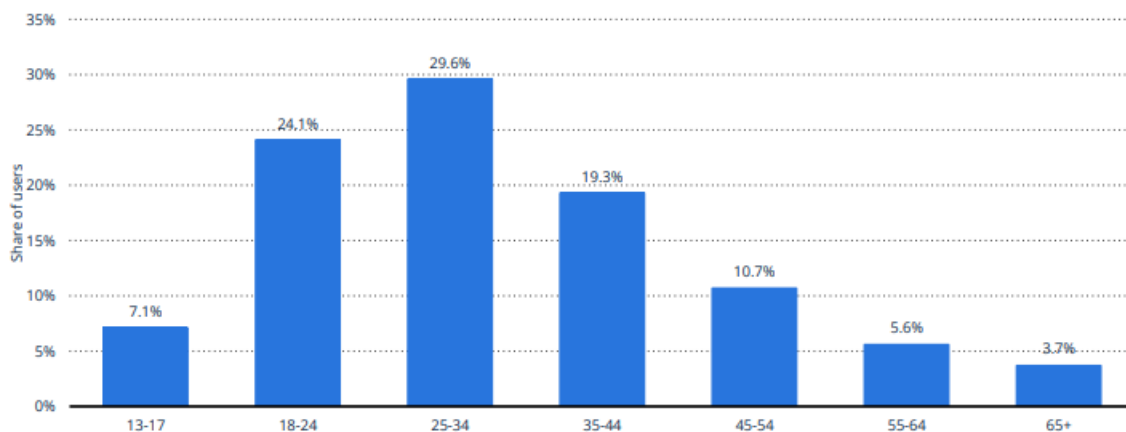
Se muestran caídas de consumo de los distintos formatos. La menor retracción se da en el formato Self-Independ. Acompañada por un crecimiento en la cantidad de transacciones.

Radar Scantech

25.

Distribution of Instagram users in Argentina as of February 2022, by age group

Argentina: Instagram user share 2022, by age group

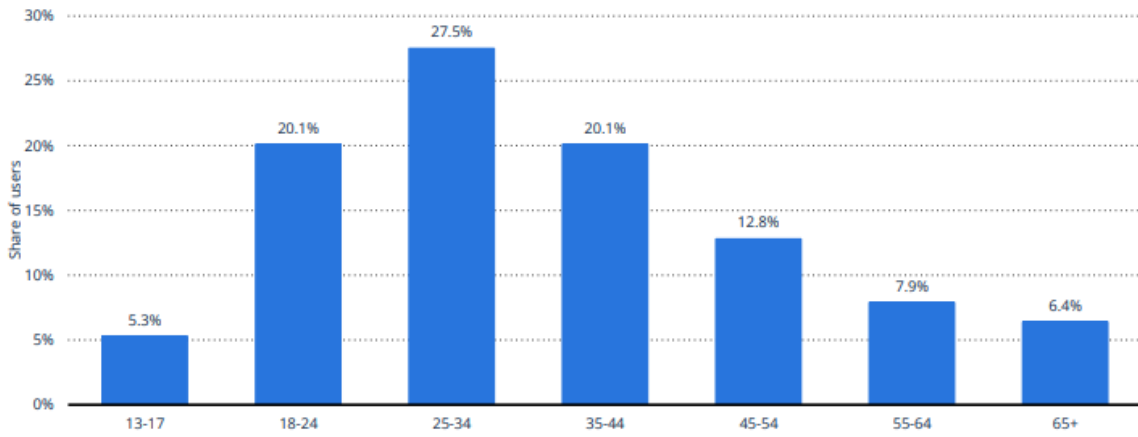


17 | Description: As of February 2022, almost 30 percent of Instagram users in Argentina were between 25 and 34 years old. Around 30 percent of them were aged between 35 and 54 years. Likewise, the 25-34 age group accounted for over 30 percent of Instagram users in Brazil.
 in Brazil: [Instagram users](#)
 Source: Statista, February 2022, 13 years and older
 Source: Statista

statista

Distribution of Facebook users in Argentina as of February 2022, by age group

Argentina: Facebook user share 2022, by age group



Description: As of February 2022, more than five percent of Facebook users in Argentina were between 13 and 17 years old, whereas 27.5 percent of users were aged 25 to 34. Similarly, most Facebook users in Uruguay also belonged to the 25-34 age group.
Region: Argentina; February 2022; 13 years and older
Source: Statista

statista

26.



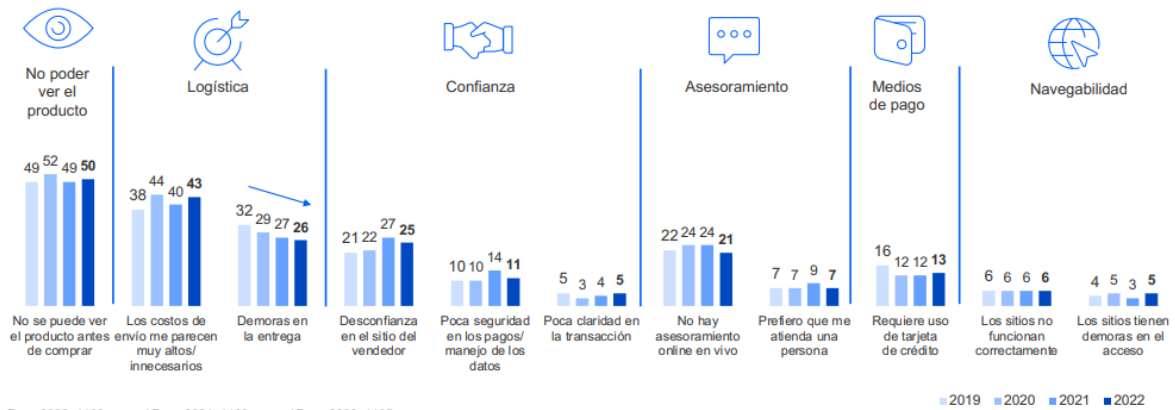
Notes: Data shown is using current exchange rates and reflects market impacts of the Russia-Ukraine war.

Most recent update: Feb 2023

Source: Statista Market Insights

27.

Principales desventajas de comprar online | Todas las desventajas | %



Base 2022: 1100 casos / Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos

■ 2019 ■ 2020 ■ 2021 ■ 2022

KANTAR | COCE

P3. ¿Cuáles dirías que son las principales desventajas de comprar online?

▲ ▼ Diferencia significativa vs 2021

12

28.

Los argentinos siempre fuimos muy sensibles a los precios. La pandemia acentuó esta característica, y la mitad de los consumidores está probando no sólo nuevas marcas sino nuevas tiendas online.

Por lo tanto, es esperable una menor tasa de conversión en 2021.



Universidad de San Andrés



Probé diferentes marcas y continuaré comprándolas luego de la pandemia



Descubrí nuevas tiendas online en donde seguiré comprando después de la pandemia

Fuente: KANTAR - Barómetro Ota 3 - Abril 2021

KANTAR | COCE

35

29.

Google Ads:

79ARS

al día de media · 2.402 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 50 y 130 clics en tus anuncios cada mes

Instagram:

< Budget & duration ⓘ

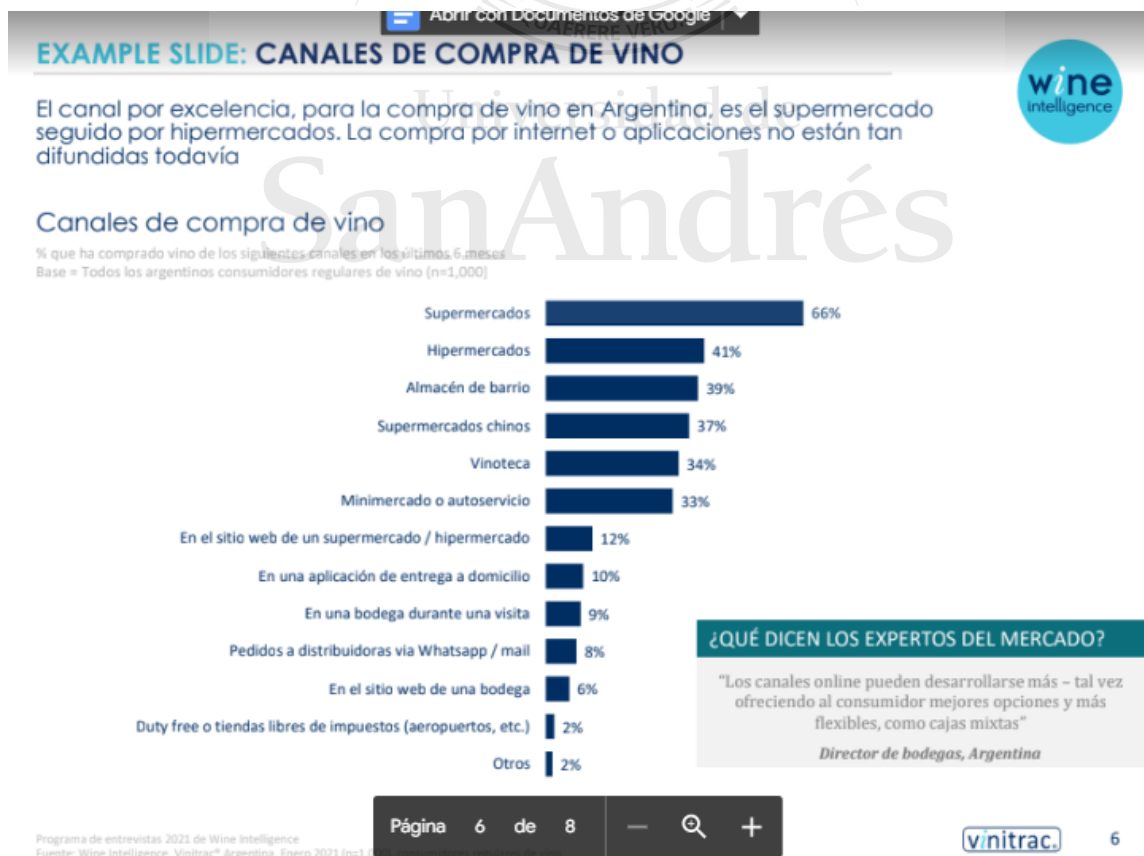
\$ 3.510 over 5 days

Total spend

820 - 2.200

Estimated reach

30.



RESUMEN



FUERTE OPORTUNIDAD PARA LOS CANALES DE COMPRA ONLINE

Aumento en las ventas online como resultado de la pandemia

Un impacto positivo de la pandemia por Covid-19 es la oportunidad que ha presentado para las ventas de vino online.

La opinión entre los expertos en el mercado es que el reciente boom en el uso de canales online le da la oportunidad a productores pequeños y locales de competir con marcas más grandes. Los pequeños productores pueden entrar en los canales tradicionales de ventas y comunicación y ganar una presencia de marca en el mercado más fuerte.

Hay una oportunidad future para los canales online ya que pueden diversificar el mercado y ofrecer un rango de productos más amplio a los consumidores

Perfil de compradores online en Argentina



22% de los consumidores regulares de vino en Argentina son compradores online



36% beben vino al menos dos veces por semana (comparado a los CRV: 29%)



75% disfrutan probar estilos de vino nuevos y diferentes regularmente (CRV: 62%)

Los diferentes canales de venta online: (con ejemplos)



Sitio web de una bodega

LAS MORAS



Sitio web de un supermercado

Carrefour



Aplicación de entrega



Directamente de distribuidores por Whatapp o correo

WhatsApp

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS DEL MERCADO?

"Los canales online traen la oportunidad para los pequeños productores de trabajar más creativamente y más cerca de los consumidores"

Vinos y negocios, Argentina

"Como en otros mercados globales, las ventas online han explotado en Argentina debido a la pandemia"

Director de bodegas, Argentina

"Los grandes ganadores del 2020 son los que lograron que sus vinos lleguen a la casa del consumidor, especialmente si lo hicieron con cajas mixtas"

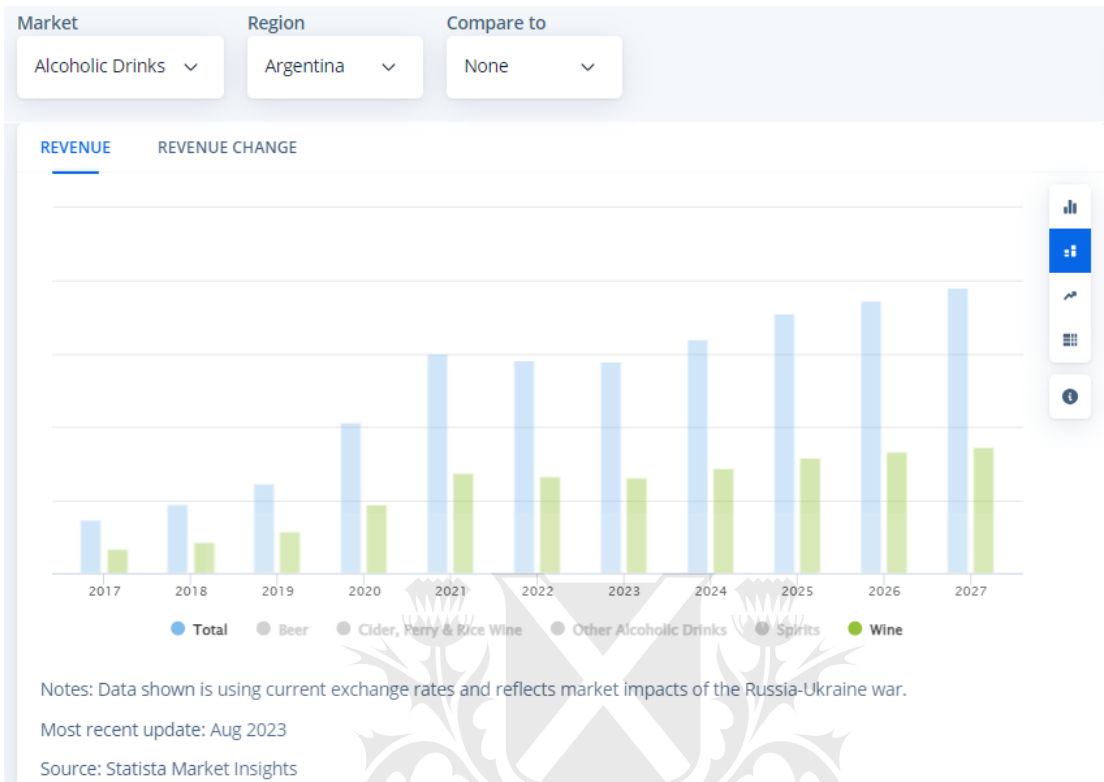
Vinos y negocios, Argentina

Programa de entrevistas 2021 de Wine Intelligence
CRV = consumidores regulares de vino
Fuente: Wine Intelligence, Vinitrac® Argentina, Enero 2021 (n=1...)

31.



32.

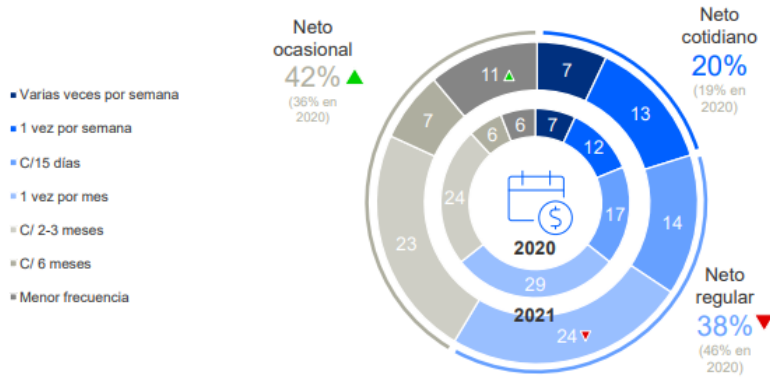


33.



34.

Y luego de 1 año del comienzo de la pandemia, se mantiene la proporción de aquellos que compran de manera cotidiana. Sin embargo, y en línea con la mayor apertura post ASPO y DISPO, hay mayor proporción de compradores ocasionales.



Base 2021: 1100 casos / Base 2020: 1105 casos

KANTAR | coce

P20. En general, ¿con qué frecuencia suele comprar productos o contratar servicios de manera online?

▲ ▼ Diferencia significativa vs 2020

11

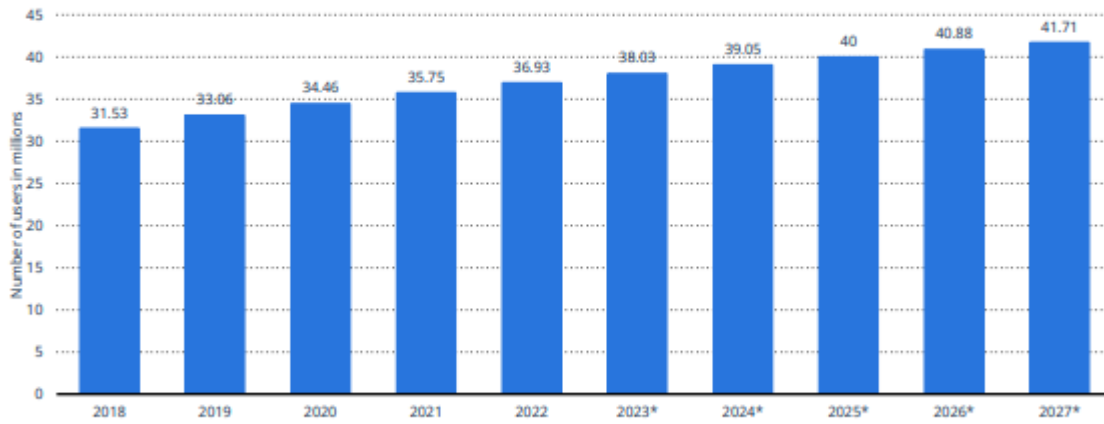
35.

Peso*	Productos usados o nuevos de menos de \$ 10.000 y Gratuitas en Mercado Libre		Productos nuevos desde \$ 10,000	
	Con Full	Con Otros	Con Full	Con Otros
Hasta 0,3 Kg	\$ 2.324,99	\$ 2.324,99	\$ 1.162,50	\$ 1.162,50
Hasta 0,5 Kg	\$ 2.369,99	\$ 2.369,99	\$ 1.185,00	\$ 1.185,00
De 0,5 a 1 Kg	\$ 2.864,99	\$ 2.864,99	\$ 1.432,50	\$ 1.432,50
De 1 a 2 Kg	\$ 3.044,99	\$ 3.044,99	\$ 1.522,50	\$ 1.522,50
De 2 a 5 Kg	\$ 3.749,99	\$ 3.749,99	\$ 1.875,00	\$ 1.875,00
De 5 a 10 Kg	\$ 4.434,99	\$ 4.434,99	\$ 2.217,50	\$ 2.217,50
De 10 a 15 Kg	\$ 5.134,99	\$ 5.134,99	\$ 2.567,50	\$ 2.567,50
De 15 a 20 Kg	\$ 6.019,99	\$ 6.019,99	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00
De 20 a 25 Kg	\$ 6.564,99	\$ 6.564,99	\$ 3.282,50	\$ 3.282,50
Más de 25 Kg	\$ 9.299,99	\$ 9.299,99	\$ 4.650,00	\$ 4.650,00

36.

Number of social media users in Argentina from 2018 to 2027 (in millions)

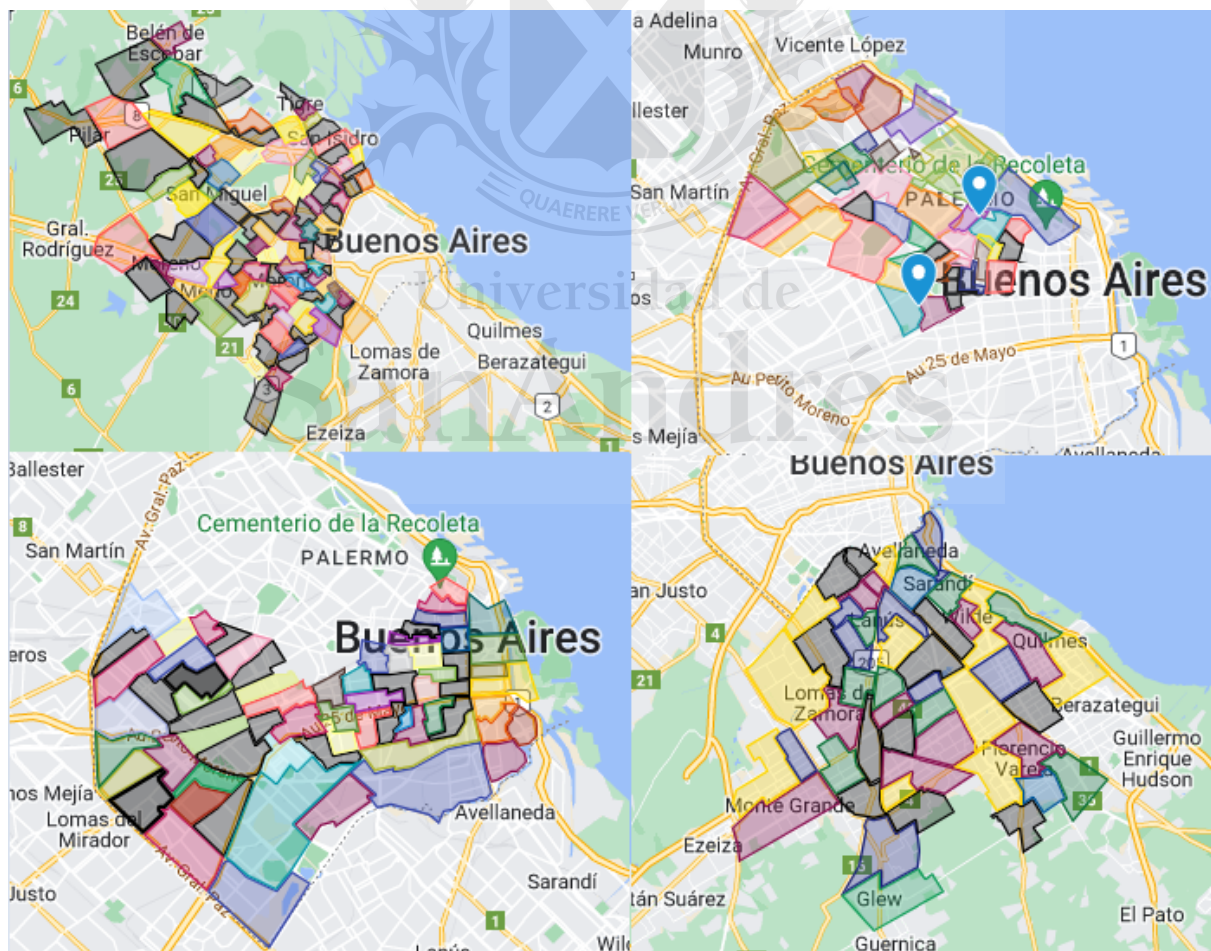
Argentina: number of social network users 2018-2027



*Forecast. In 2022, there were around 36.93 million social network users in Argentina. This figure is forecast to grow to 41.71 million users by 2027. Facebook was the most visited social media site by users in the South American country. [Source: Statista](#)



37.



38.

Estado de resultados expresado en dólares:

Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Objetivo a 5 años. Ajustado solo por crecimiento	\$ 172.800,00	\$ 184.896,00	\$ 203.385,60	\$ 229.825,73	\$ 264.299,59	\$ 309.230,52
Ventas	\$ 172.800	\$ 184.896	\$ 203.386	\$ 229.826	\$ 264.300	\$ 309.231
Costo de mercaderías vendidas	\$ 148.966	\$ 159.393	\$ 175.332	\$ 198.126	\$ 227.844	\$ 266.578
Margen bruto	\$ 23.834	\$ 25.503	\$ 28.053	\$ 31.700	\$ 36.455	\$ 42.652
	14%	14%	14%	14%	14%	14%
Gastos admin. 1% de DGB	\$ 367	\$ 367	\$ 367	\$ 367	\$ 367	\$ 367
Gasto distribución 1%	\$ 884	\$ 884	\$ 884	\$ 884	\$ 884	\$ 884
Gasto de mantenimiento e-commerce Vtex	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563	\$ 2.563
Gastos implementacion ecommerce Innew	\$ 4.720		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad	\$ 1.024	\$ 1.024	\$ 1.024	\$ 1.024	\$ 1.024	\$ 1.024
Subtotal Gastos adm, operativos, publicidad	\$ 9.558	\$ 4.838	\$ 4.838	\$ 4.838	\$ 4.838	\$ 4.838
Ingresos brutos 5% sobre venta sin IVA	\$ 7.140	\$ 7.640	\$ 8.404	\$ 9.497	\$ 10.921	\$ 12.778
Seguridad e Higiene (0,6 sobre venta sin IVA)	\$ 1.037	\$ 1.109	\$ 1.220	\$ 1.379	\$ 1.586	\$ 1.855
Resultado operativo	\$ 6.099	\$ 11.915	\$ 13.590	\$ 15.986	\$ 19.110	\$ 23.181
Impuesto credito y debito	\$ 2.074	\$ 2.219	\$ 2.441	\$ 2.758	\$ 3.172	\$ 3.711
Resultado despues de impuestos antes de gananc	\$ 4.025	\$ 9.696	\$ 11.150	\$ 13.228	\$ 15.938	\$ 19.470
Impuesto a las ganancias		\$ 4.803	\$ 3.902	\$ 4.630	\$ 5.578	\$ 6.815
Resultado Final	\$ 4.025	\$ 4.894	\$ 7.247	\$ 8.598	\$ 10.360	\$ 12.656
	2,3%	2,6%	3,6%	3,7%	3,9%	4,1%

39.

Flujo de Fondos expresado en dólares:

Flujo de Fondos Proyectados

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 172.800	\$ 369.792	\$ 772.865	\$ 1.572.008	\$ 3.073.276
Gastos Operativos		\$ 174.978	\$ 349.473	\$ 728.736	\$ 1.478.359	\$ 2.882.560
Flujo de Fondos antes de Impuestos		-\$ 2.178	\$ 20.319	\$ 44.129	\$ 93.649	\$ 190.715
Impuesto a las ganancias (35%)			\$ 6.349	\$ 15.445	\$ 32.777	\$ 66.750
Flujo de Fondos Operativo		-\$ 2.178	\$ 13.970	\$ 28.684	\$ 60.872	\$ 123.965
Stock inicial necesario para cada período						
Inversiones (e-commerce)	\$ 8.192					
Aporte inicial (caja)	\$ 2.667	\$ 2.667				
Flujo de Fondos antes de Financiamiento	-\$ 10.859	\$ 489	\$ 13.970	\$ 28.684	\$ 60.872	\$ 123.965
Flujo de Fondos al Inversor	-\$ 10.859	\$ 489	\$ 13.970	\$ 28.684	\$ 60.872	\$ 123.965
Flujo de Fondos al Descontado	-\$ 10.859	\$ 489	\$ 13.970	\$ 28.684	\$ 60.872	\$ 123.965
TIR	%	119,7%				
Inversion Total	\$	-10.859				
VAN Proyecto	\$	859				

Supuestos Macroeconómicos

Supuestos del mercado	
Crecimiento anual de las ventas online (del primer al quinto año)	7%/10%/13%/15%/17%

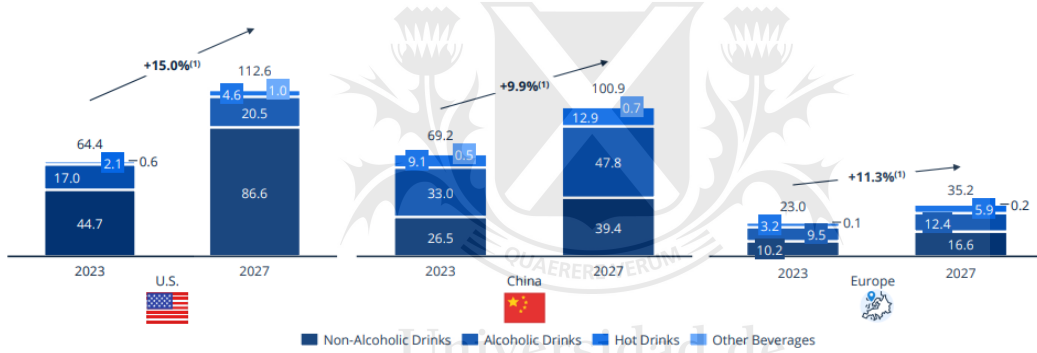
Supuestos de Inflación y Ventas						
Año	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inflación	100%	90%	80%	70%	60%	50%
Promedio de ventas mensuales online (sin ajustar)	\$ 129.600.000	\$ 138.672.000	\$ 152.539.200	\$ 172.369.296	\$ 198.224.690	\$ 231.922.888
		7%	10%	13%	15%	17%

40.

The U.S. has the world's biggest Beverages eCommerce with a projected revenue of US\$112.6 billion by 2027

Market size: regional comparison (1/2)

Revenue forecast in billion US\$



Notes: (1) CAGR: Compound Annual Growth Rate
Sources: Statista Digital Market Outlook 2023

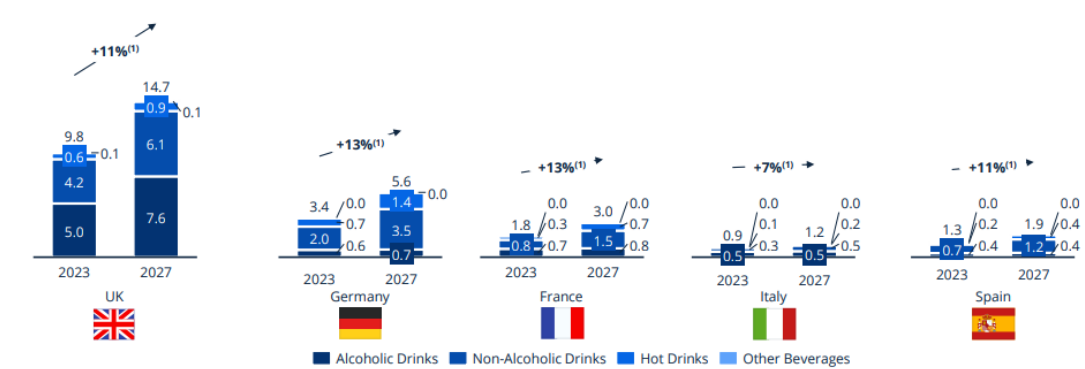
Market Insights by statista

41.

With revenues of US\$9.8 billion, the UK had the biggest market among the EU top five in 2023

Market size: regional comparison (2/2)

Revenue forecast in billion US\$



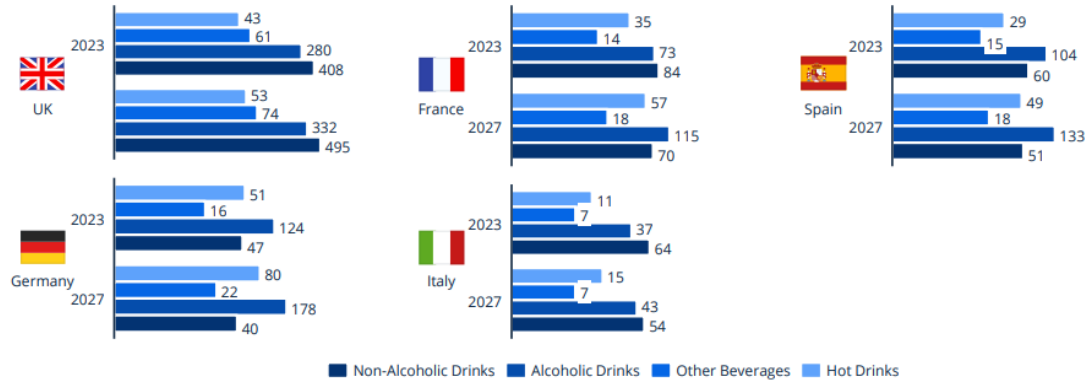
Notes: (1) CAGR: Compound Annual Growth Rate
Sources: Statista Digital Market Outlook 2023

Market Insights by statista

The average spending in Beverages eCommerce among the EU top five is highest in the UK

Average revenue per user: regional comparison (2/2)

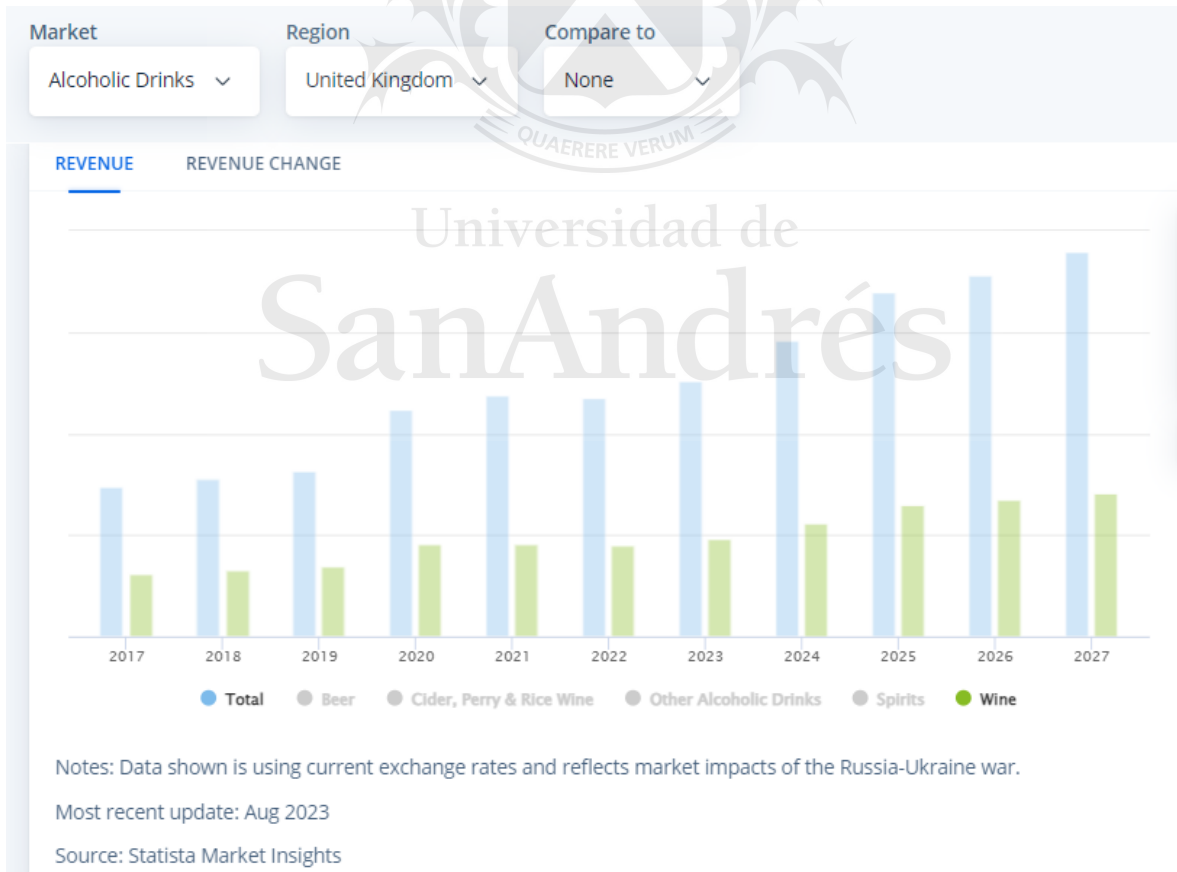
Average revenue per user forecast in US\$



163 | Sources: Statista Digital Market Outlook 2023

Market Insights by statista

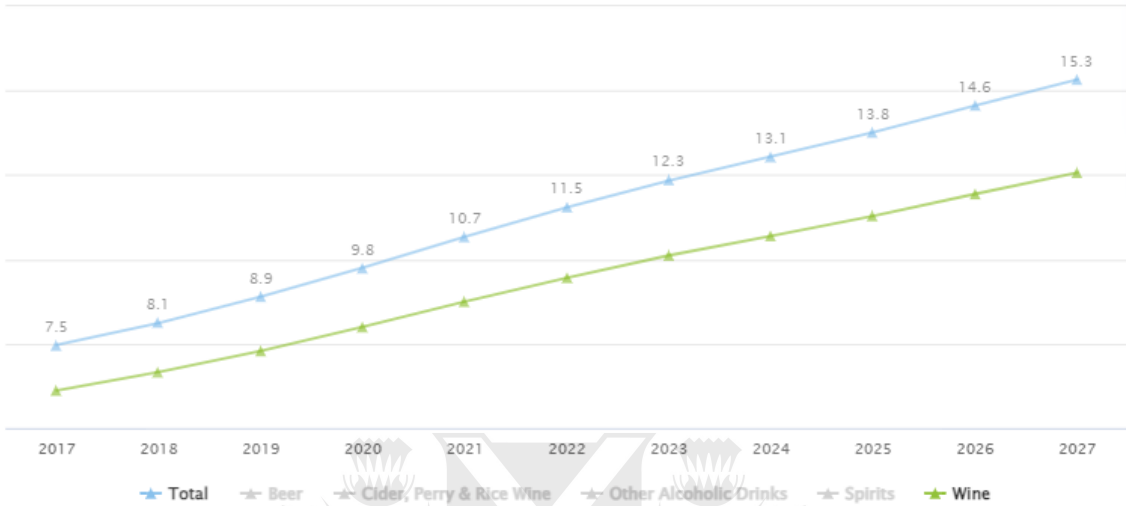
42.



Market: Alcoholic Drinks | Region: United Kingdom | Compare to: None

USERS BY SEGMENT

PENETRATION RATE BY SEGMENT

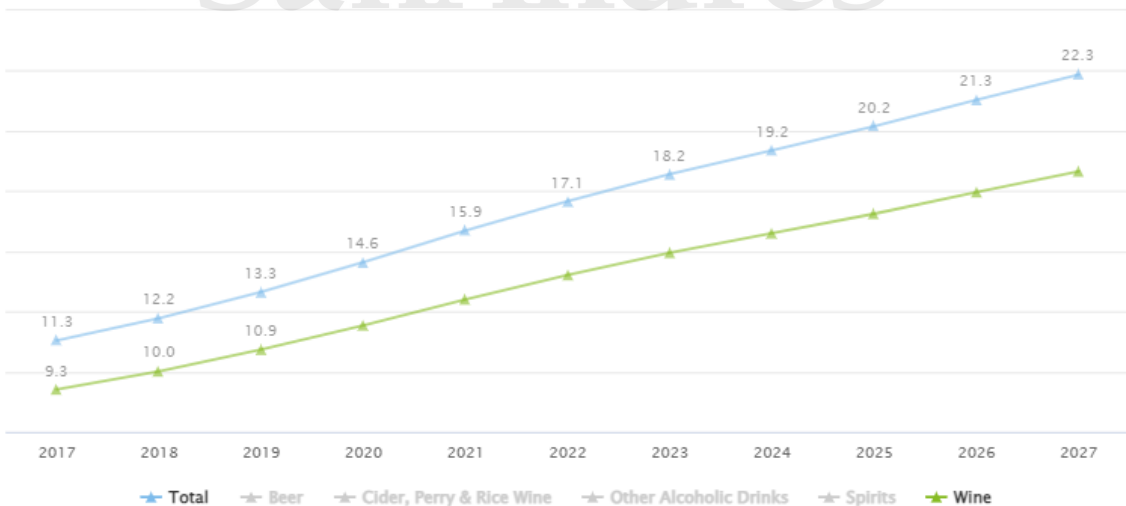


Most recent update: Aug 2023
Source: Statista Market Insights

Market: Alcoholic Drinks | Region: United Kingdom | Compare to: None

USERS BY SEGMENT

PENETRATION RATE BY SEGMENT



Most recent update: Aug 2023
Source: Statista Market Insights

43.



Universidad de
San Andrés

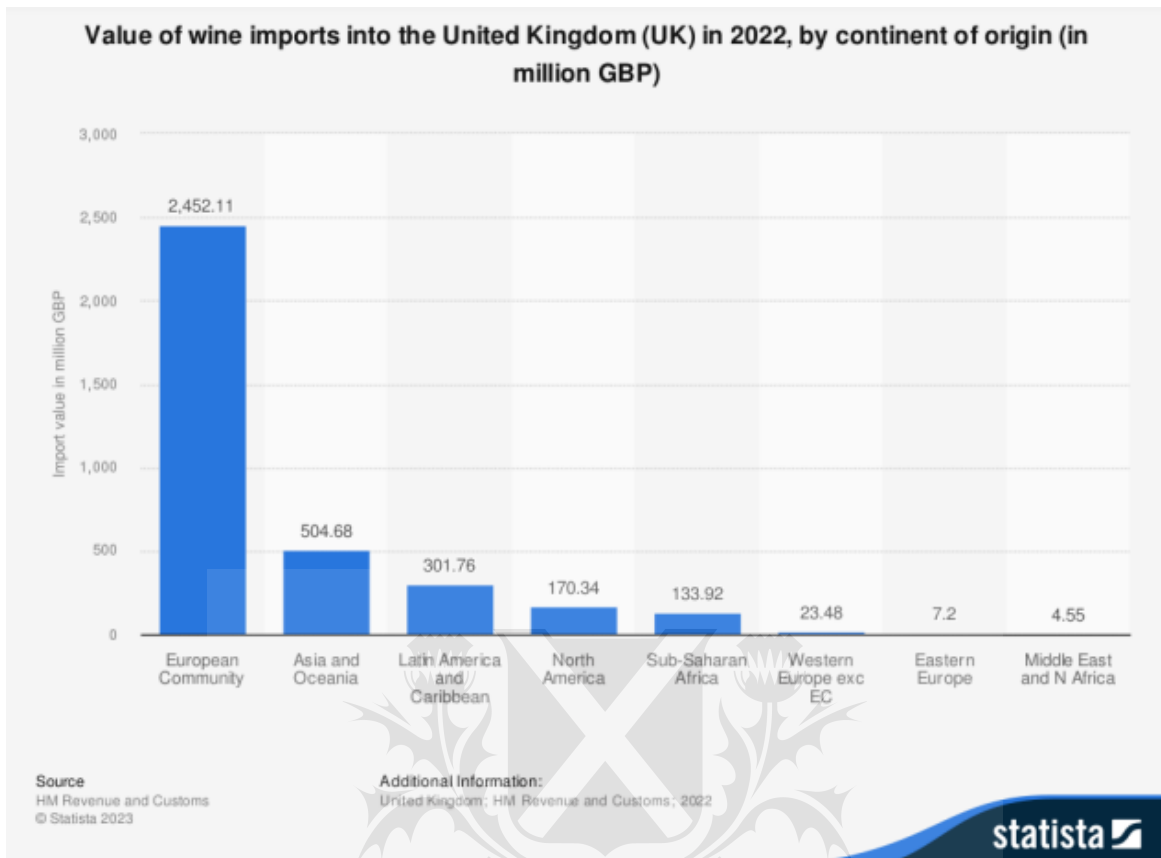
Fig. 8 Main wine importers¹⁰

	Volume (ml)		Value (m EUR)		Type	Vertical Structure in 2022		Variation 2022/2021	
	2021	2022	2021	2022		volume	value	volume	value
USA	13.9	14.4	5 975	6 996	bottle (< 2 l)	51%	67%	-1%	16%
					sparkling	14%	27%	5%	20%
					BB	1%	0%	-19%	-3%
				bulk (>10 l)	34%	6%	10%	19%	
	variation of 3.3%		variation of 17.1%						
Germany	14.8	13.4	2 859	2 745	bottle (< 2 l)	39%	63%	-8%	-9%
					sparkling	5%	18%	-7%	6%
					BB	2%	2%	36%	23%
				bulk (>10 l)	54%	17%	-10%	3%	
	variation of -9.3%		variation of -4.0%						
UK	13.2	13.0	3 950	4 821	bottle (< 2 l)	49%	61%	-6%	17%
					sparkling	13%	25%	0%	41%
					BB	2%	1%	157%	92%
				bulk (>10 l)	37%	13%	2%	12%	
	variation of -1.6%		variation of 22.1%						
France	5.9	6.1	822	988	bottle (< 2 l)	16%	59%	0%	16%
					sparkling	6%	13%	5%	15%
					BB	2%	2%	1%	12%
				bulk (>10 l)	75%	26%	4%	30%	
	variation of -3.4%		variation of 20.2%						
Netherlands	4.9	4.6	1 441	1 507	bottle (< 2 l)	n/a	84%	n/a	5%
					sparkling	n/a	12%	n/a	5%
					BB	n/a	2%	n/a	32%
				bulk (>10 l)	n/a	1%	n/a	-38%	
	variation of -6.2%		variation of 4.6%						
Canada	4.2	4.2	1 905	2 167	bottle (< 2 l)	67%	84%	2%	14%
					sparkling	6%	11%	11%	21%
					BB	2%	1%	-16%	-6%
				bulk (>10 l)	25%	3%	-6%	4%	
	variation of -0.3%		variation of 13.7%						
Russia	3.7	3.9	-	-	bottle (< 2 l)	n/a	n/a	n/a	n/a
					sparkling	n/a	n/a	n/a	n/a
					BB	n/a	n/a	n/a	n/a
				bulk (>10 l)	n/a	n/a	n/a	n/a	
	variation of 4.8%								
China	4.2	3.4	1 431	1 369	bottle (< 2 l)	65%	85%	-24%	-5%
					sparkling	2%	6%	-27%	-14%
					BB	1%	1%	-23%	1%
				bulk (>10 l)	32%	8%	-12%	16%	
	variation of -20.6%		variation of -4.3%						
Belgium	3.5	3.3	1 258	1 291	bottle (< 2 l)	59%	64%	-1%	2%
					sparkling	19%	29%	-5%	5%
					BB	7%	3%	-13%	-8%
				bulk (>10 l)	15%	4%	-11%	3%	
	variation of -4.4%		variation of 2.6%						
Portugal	3.0	2.8	169	188	bottle (< 2 l)	21%	30%	-6%	8%
					sparkling	2%	17%	5%	22%
					BB	3%	2%	36%	61%
				bulk (>10 l)	74%	51%	-6%	10%	
	variation of -4.4%		variation of 11.7%						
Japan	2.4	2.7	1 441	1 770	bottle (< 2 l)	62%	57%	6%	20%
					sparkling	17%	39%	15%	26%
					BB	6%	2%	20%	30%
				bulk (>10 l)	15%	2%	11%	22%	
	variation of 8.9%		variation of 22.9%						
Italy	3.1	2.2	408	500	bottle (< 2 l)	9%	20%	-16%	9%
					sparkling	6%	63%	0%	36%
					BB	1%	0%	137%	44%
				bulk (>10 l)	85%	17%	-28%	1%	
	variation of -28.8%		variation of 22.6%						
Sweden	2.1	2.1	750	778	bottle (< 2 l)	48%	59%	2%	6%
					sparkling	13%	21%	0%	0%
					BB	27%	14%	3%	8%
				bulk (>10 l)	12%	6%	-11%	0%	
	variation of 0.5%		variation of 3.7%						

Sources: DW, GfA

¹⁰ Countries with wine imports equal to or above 2 ml in 2022.

45.

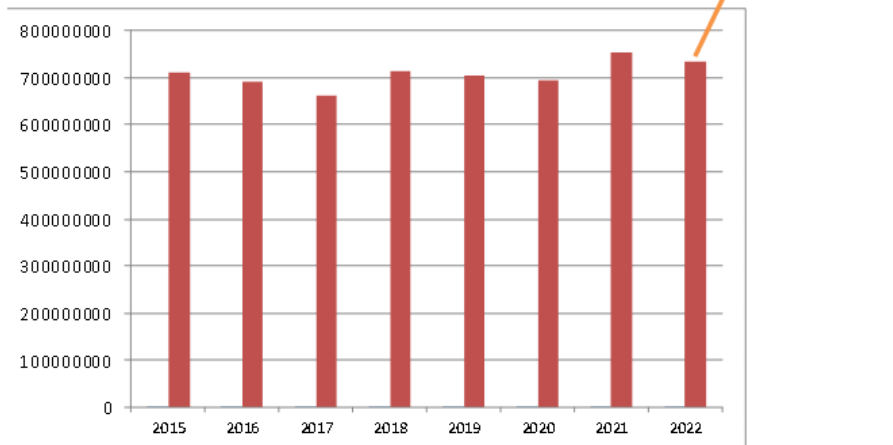


46.

ACUMULADO ENE-SET - VALOR FOB (miles dólares)

PRODUCTO	2021	2022	Var % 22/21
VINOS	675.344	639.877	-5,3
MOSTOS (concentrado y sulfitado)	86.418	92.870	7,5
TOTAL ENE-SET	761.761	732.747	-3,8

ACUMULADO 9 MESES VALOR USD FOB VINOS Y MOSTOS



Bibliografía:

Statista Digital Market Insights. (2023). Year-over-year change in retail e-commerce revenue in selected Latin American countries from 2020 to 2023 [Gráfico]. In Statista.

eMarketer (@eMarketer). (2023). Annual retail e-commerce sales growth worldwide from 2017 to 2027 [Gráfico]. In Statista.

eMarketer (@eMarketer). (2023). E-commerce as a percentage of total retail sales worldwide from 2015 to 2027 [Gráfico]. In Statista.

SearchNode. (2020). Overall level of market competition according to e-commerce decision-makers in North America and Europe in 2020 [Gráfico]. In Statista.

eMarketer. (2022). Percentage change of annual retail e-commerce sales worldwide in 2022, by macro-region [Gráfico]. In Statista.

Statista Digital Market Insights. (2023). Tasa de crecimiento de compras online en países seleccionados de América Latina en 2021 y 2024 [Gráfica]. In Statista.

CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). (2023). Distribution of e-commerce sales revenue in Argentina from 2016 to 2022, by region [Gráfico]. In Statista.

CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). (2020). Estudio Anual Comercio Electrónico CACE 2020 - Resumen.

CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). (s.f.). El comercio electrónico creció un 124% y superó los novecientos mil millones de pesos en ventas.

CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico). (s.f.). Informe MID 2021.

Radar Scanttech. (2021). Canasta de Consumo Argentina.

Digital Commons @ SIT. (s.f.). Why Are Chinese Supermarkets Closing in Buenos Aires? Understanding the Decline of Ethnic Grocery Stores in the Global South.

Casrech. (s.f.). Sitio web de Casrech.

Wine Century. (s.f.). About Wine Century.

Gobierno de Argentina. (2020). 2020: un gran año para las exportaciones argentinas de vino.

Gobierno de Argentina. (2020). Las exportaciones de vinos argentinos consolidan su crecimiento en 2020.

Cancillería de Argentina. (s.f.). Los vinos argentinos tuvieron exportaciones récord durante 2021.

Statista. (s.f.). Global Wine Market.

Statista. (s.f.). Alcoholic Drinks - Worldwide.

Statista. (2023). Import volume of bottled wine in China in 2022, by supplying country (in million liters) [Gráfico].

Statista. (2023). Value of wine imported to China in 2022, by leading exporting country (in million U.S. dollars) [Gráfico].

Statista. (2023). Leading countries supplying wine to China in 2022, based on total import volume (in million liters) [Gráfico].

Statista. (2023). Leading countries of origin of wine imports in Brazil in 2022, by value share [Gráfico].

McKinsey & Company. (2020). Growth in consumers in the United States using online shopping for selected product categories after COVID-19 as of September 2020 [Gráfico].

Pinot - Instituto Nacional de Vitivinicultura. (s.f.). Resoluciones.

Embajada y Representación Permanente de la República Argentina ante la Unión Europea. (s.f.). Vino argentino en el RU.

Gobierno de Argentina - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (s.f.). Datos del sector.

Wine-Searcher. (s.f.). Trivento Malbec, Mendoza, Argentina.

Télam. (2017). La exportación de vino a Reino Unido creció.

ecommerceDB.com. (2022). Top online stores in the Wine & liquor segment in the UK in 2021, by e-commerce net sales (in million U.S. dollar) [Gráfico].

Statista. (2023). Ecommerce Report.

Statista. (s.f.). Wine Industry in Argentina.

Gobierno de Argentina. (s.f.). Los argentinos aumentaron el consumo de vino y es el más alto de los últimos cinco años.

Gobierno de Argentina. (2021). El INV publicó el Anuario 2021 de mercado externo.

Instituto Nacional de Vitivinicultura (Argentina). (2023). Per capita consumption of wine in Argentina from 2001 to 2022 (in liters) [Gráfico].

Forbes. (2023). Average per capita consumption of wine in leading countries worldwide in 2021 (in liters) [Gráfico].

Gobierno de Argentina. (s.f.). Vino.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). La Legislatura convirtió en ley el [Título del artículo].

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (s.f.). Rodríguez Larreta lanzó el Distrito del Vino en Villa Devoto junto a Rodolfo [Título del artículo].

Mercado Pago Argentina. (s.f.). Cargos por vender productos.

The IWSR. (2020). IWSR Beverage Alcohol E-commerce Shows Rapid Growth.

Statista. (s.f.). Alcoholic Drinks - Argentina.

ANDCUB. (2017). Apoyar a las mipymes es la apuesta del 'ecommerce'. Portafolio.

Afirman que el comercio electrónico en Argentina crecerá un 56% en los próximos cinco años. (2021, 2 de septiembre). *Ámbito Financiero*.

ContentEngine, L. L. C. (2020, 21 de junio). Gastronomía en crisis. El vino apuesta al ecommerce para recuperar ventas. *CE Noticias Financieras*.

Ripoll, F. (2020, 27 de agosto). "Impresionante": La venta digital facturó más de \$ 1.700 millones diarios en 2020 en Argentina. *CE Noticias Financieras*.

Ámbito Financiero. (2021, 12 de marzo). Predicciones digitales 2021: Más conectividad, consolidación de las fintech y boom del e-commerce.

Content Engine, L. L. C. (2021, 1 de octubre). Para 2025, el 15% de las ventas minoristas en Argentina serían a través del comercio electrónico. *CE Noticias Financieras*.

Content Engine, L. L. C. (2021, 7 de septiembre). Aprueban la creación de un distrito dedicado al vino en un emblemático barrio porteño. *CE Noticias Financieras*.