



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de

Empresas

Trabajo Final de Graduación

“WineNot?”

Autor: Tomas Burgos

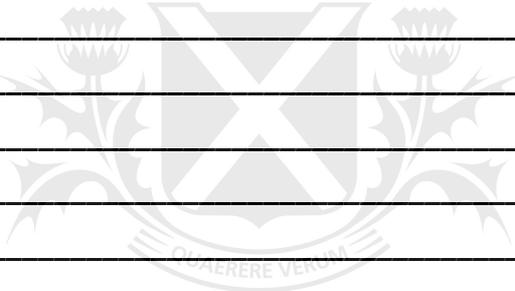
Legajo: 30285

Mentor: Roberto Dvoskin

Buenos Aires – 04/09/2023

Indice

Indice	2
Resumen ejecutivo	3
Guía de lectura	4
Intereses Personales	5
Intereses Académicos	5
Objetivos del Trabajo	7
Metodología	8
Marco Conceptual	10
Plan Negocio	13
Plan de Marketing	28
Plan Financiero	38
Aspectos Legales	49
Bibliografía	51
Anexos	54



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

En este plan de negocios se propone llevar a cabo un nuevo negocio que trata de una empresa de vinos en lata. A lo largo de este trabajo, se propondrá un plan sobre el cual se explicará cómo y porque se debe llevar a cabo este proyecto. Es una propuesta innovadora que busca anticipar el nuevo comportamiento de los jóvenes que se está teniendo con las bebidas en lata, con una bebida tradicional como lo es el vino.

Este modelo de negocio busca unir viejas tradiciones, con nuevas costumbres, mediante un nuevo producto como lo es el vino en lata. Esta une el tradicional mundo del vino y el nuevo mundo de las bebidas en lata. Ambos con mucha audiencia, pero de distintas costumbres, y distintos momentos. El poder combinar ambas, está comenzando a generar, y generará muchos más consumidores mediante las sinergias de estas dos. La gran popularidad y calidad del vino, se combina con la practicidad y versatilidad que le provee este envase. Esta practicidad se debe a que los consumidores están buscando bebidas que sean fácil y eficiente, a la hora de consumirlas, transportarlas y comprarlas. Es por eso que el envase de lata, que se puede consumir en su mismo envase, se puede transportar de manera fácil, entre otras cosas, provee estos atributos que buscan los jóvenes hoy en día.

A lo largo de este plan se irán desarrollando y presentando las ideas sobre este negocio. Mediante los análisis sobre la industria y diferentes puntos como el marketing, plan financiero, comercial, aspectos legales, parte operativa, y otros tipos de procesos que se llevaran a cabo para su implementación. El nombre del negocio propuesto será “WineNot?”. Un nombre donde juega con los prejuicios de la tradición de consumir vino de botella de vidrio y comenzar a beber de otra forma o en otro tipo de envase.

Guía de lectura

Este trabajo contiene 13 capítulos, en los cuales se propondrá el plan de negocio de una empresa de vinos en lata llamada “WineNot?”. Comenzará por los capítulos de presentación, en donde los primeros tres serán el índice, resumen ejecutivo y guía de lectura. En estos primeros tres capítulos se introducirá el plan de negocio y que se espera de este.

El próximo capítulo, los intereses académicos y personales, explicarán por qué decidí elegir estas industrias, la vitivinícola y las bebidas en lata. Y los motivos por el cual decidí realizar un plan de negocio y estudiar este tipo de negocio.

Los siguientes tres capítulos, Objetivos del trabajo, Metodología y Marco conceptual, serán los encargados de explicar cómo se llevará a cabo este plan de negocio. Donde explicarán qué es lo que se busca con este trabajo, como se estudiará y buscará información en el trabajo, y se explicarán los principales conceptos con los que se analizarán el negocio.

Los capítulos de Plan de negocio, Plan de marketing, Plan Financiero, y Restricciones legales, son lo principal del plan de negocio. En donde se encargarán de explicar el negocio propuesto y su factibilidad. Mediante los principales conceptos aprendidos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas, se analizará la industria del vino en lata y se proyectará el nuevo negocio.

Por último, se encuentran la Bibliografía, fuentes y anexos. Estos son los capítulos en los cuales se respaldará la información proveída a lo largo del plan de negocio.

Intereses Personales

Para hablar sobre mis intereses personales, tengo que comenzar por explicar porque elegí hacer un plan de negocio sobre una empresa de vinos en lata. Es debido a que el vino y los negocios fue algo que siempre estuvo presente en mi familia. Sin ir mas lejos, mi familia tiene una bodega. Por lo que familiarizarme con la industria vitivinícola no es algo lejano. Por eso fue por lo que cuando estaba buscando como abordar mi plan de negocio, se me ocurrió poder combinar el interés en la industria vitivinícola tradicional, y relacionarlo con mi interés por los negocios. Pensando en qué podía hacer de diferente en la industria vitivinícola tradicional. Además que esté relacionado mas con la sociedad joven de hoy en día, y que yo pueda entender el mercado de una manera mas cercana en términos de edades. Llegué a la conclusión que quería plantear una empresa de vinos en lata. Que une a la industria tradicional vitivinícola, con la revolución de bebidas alcohólicas en lata y que se puede relacionar mucho con la tendencia RTD , “Ready To Drink”.

Intereses Académicos

También se encuentran mis intereses académicos. Estas son mis ganas de poder comenzar a llevar a la practica , lo que estuve aprendiendo en estos años de cursada. Estudié la Licenciatura en Administración de empresas por mi interés en los negocios. A lo largo de la carrera cursé materias y temas que me gustaron en mayor o menor medida. Hicieron que me interese en los temas y me den ganas de seguir trabajándolos. Es por eso por lo que ciertos contenidos que me interesaron de una gran manera, los voy a estar desarrollando en este plan de negocio. Algunas de estas materias son Política y Estrategia de Empresas, Marketing, Finanzas, entre otras. Debido a como se abordan los negocios y sus diferentes perspectivas en las diferentes clases, despertaron atracción e interés en mi. Voy a abordar este plan de negocio con la mayoría de los temas y conceptos de estas materias por ejemplo instrumentos de Finanzas, Marketing y Estrategia. Los cuales son conceptos que ayudan a analizar los negocios y empresas, tanto en el presente como proyectar en el futuro. Estos conceptos ya los utilicé previamente por ejemplo el “Marketing Mix” como instrumentos de influenciar al comprador y FODA en el plan de marketing de la materia Marketing. O el VAN y la TIR en la valuación del proyecto final

de finanzas 2. Y es de mi interés en este plan de negocio, trabajar con estos conceptos juntos, en un mismo trabajo.



Universidad de
San Andrés

Objetivos del Trabajo

El objetivo del trabajo es realizar un plan de negocios sobre una empresa de vinos en lata. Al hacer este trabajo voy a tener la oportunidad de poder cumplir otros objetivos personales y académicos. El entender la industria vitivinícola y poder relacionarla con la actualidad es otro de ellos, ya que la industria tiene una gran y longeva historia, y su crecimiento lleva estancado hace algunos años. Otro objetivo es el poder entender un poco más el negocio familiar y su industria. Por el lado académico, el objetivo es aplicar los contenidos aprendidos durante la cursada. La aplicación de ciertos conceptos al proyecto va a generar que sea más rico de contenido. Algunos ejemplos pueden ser, aplicar los criterios de segmentación para entender hacia que público tiene que apuntar el negocio, o las 4 “P” para saber hacia dónde apunta la compañía y dónde apalancara su estrategia. Las 4 “P” es un concepto de Marketing que sirve como herramienta para la empresa y su estrategia. En este caso, el plan de negocio se apalancará en la Comunicación y el Producto. Por otro lado, utilizar el concepto de segmentación de mercado, ayudará a clarificar hacia donde apunta el producto y la empresa, y qué decisiones tomar en base a eso. Esto permite que se tenga una idea clara de quienes son sus consumidores o clientes target. En este negocio, el segmento apuntado serán los jóvenes. Analizar de manera correcta estos dos conceptos será clave para un acertado análisis y dirección del trabajo.

Universidad de
San Andrés

Metodología

Para llevar a cabo este trabajo voy a hacer investigaciones, que me darán datos e información para poder trabajar en el plan de negocio. Estos datos e informaciones me darán conocimiento sobre la industria, segmentos y competidores a los cuales apunto. También voy a utilizar la teoría y práctica que obtuve durante mi cursada, para poder entender los conceptos, y pensar un plan de negocios de una manera mas efectiva. Para esto tengo mis anotaciones, material de lectura de las materias y otros tipos de materiales. Los cuales me ayudaran a trabajar con la información y datos que obtenga, y así poder plantear un plan de negocio acorde a lo requerido.

Para obtener la información, voy a utilizar varios tipos de fuentes. Voy a comenzar por la búsqueda en internet. En esta fuente de información, voy a encontrar varios tipos de fuentes dentro de internet. Por ejemplo, las páginas web de noticias, de bibliografías, de estudios, investigaciones, entre otros. Algunos ejemplos de estas fuentes de información o metodologías son: Con respecto a la bibliografía el libro “DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires. Granica. 2004. Cap XI” o “ROSS STEPHEN A., JORDAN BRADFORD D. , WESTERFIELD RANDOLPH W., FUNDAMEN TOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, Editorial MCGRAW-HILL, 9a Edición, 2010. ISBN 9786071502988. (RJW)”; Con respecto a paginas web son “Bloomberg.com” o “observatoriova.com”; o con respecto a las investigaciones puede ser “Ciravegna, E. (2017). Diseño de packaging. Una aproximación sistémica a un artefacto complejo.” También voy a hacer entrevistas a personas idóneas en el tema. Voy a entrevistar y hablar con enólogos, presidentes de bodegas argentinas, o dueños de negocios de venta de bebidas alcohólicas, entre otras personas. Al poder relacionarme con ellos, voy a obtener información sumamente útil para el desarrollo del plan de negocios. Otro tipo de fuente de información que voy a utilizar serán materiales que fui adquiriendo a lo largo de mi cursada. Estos pueden ser libros que aporten conocimiento teórico, como textos que aporten información relacionada al mundo vitivinícola o de las bebidas alcohólicas. Por ultimo, las encuestas son otras de las fuentes que voy a utilizar, mediante ellas voy a poder tener una imagen de la realidad sobre el público apuntado y mis futuros consumidores.

Por finalizar el marco conceptual, para obtener los datos voy a utilizar tres principales fuentes. La primera, es la base de datos de la facultad. Aquí se encuentran numerosos

accesos a diferentes bases de datos. Algunas de las más concurridas en este trabajo serán las de “Statista”, “EMIS University”, y “EBSCO”. Otra de las fuentes para obtener datos será internet. Se encuentran muchas páginas y bases de datos, con información y datos sumamente importantes. Por ejemplo “<https://www.grandviewresearch.com>”. Y en tercer lugar se conseguirá información, mediante conversaciones con personas que trabajen en las industrias que corresponden, como la vitivinícola, la de bebidas alcohólicas, o “Ready To Drink”.



Universidad de
San Andrés

Marco Conceptual

Para llevar a cabo este Plan de Negocio utilizaré diferentes conceptos. Para comenzar, introduciré la industria vitivinícola. Y después voy a continuar con mi análisis en la teoría que aprendí durante mi cursada. Estos conceptos ayudaran a poder clarificar mi plan de negocio, y poder proyectar un negocio rentable. Para esto, los principales conceptos en los que me voy a basar y utilizar serán, 4 “P”, Business Modelo CANVAS, FODA, Flujo de fondos descontados, VAN, y Valuación de proyectos.

La industria Vitivinícola es un mercado muy desarrollado, que viene de hace años, y que está saturado de competidores. Su Valor de mercado es de aproximadamente 435 billones de dólares. Al estar tan desarrollado, se encuentra hace un tiempo estancado, con crecimientos bajos o negativos. El nivel de desarrollo del mercado también está demostrado en la cantidad de variables en los productos. Por ejemplo, la enorme variedad de variedades de uvas, de envases, diseños, mercados, diferencias en los precios, entre otras cosas. En este trabajo se va a hacer hincapié en el envase de lata. Los principales mercados son el americano y el europeo, aunque el asiático es el que mayor crecimiento viene teniendo y se está acercando a aquellos dos. A estos mercados los proveen principalmente 4 países productores, que son Francia, Italia, España, y Estados Unidos. Mediante los distintos variedades y tipos de envases, proveen a la mayor parte del mundo. Actualmente, acorde a las tendencias del mundo, hubo un incremento en la demanda de vinos orgánicos, biodinámicos, sustentables y de calidad. Otra de las tendencias son el aumento del consumo de vinos espumosos como el champagne o el “prosecco”, debido a que son asociados con las celebraciones y ambientes de fiesta. El mercado vitivinícola es uno de los mas antiguos y con menos innovación. Por eso es qué al proponer un envase distinto que se adecua a las costumbres de los jóvenes de hoy en día, va a generar un gran avance en la industria y crecimiento en este mercado estancado.

El “Business Model Canvas” es otro de los conceptos claves a utilizar. Dicho modelo ayuda a definir con claridad el segmento de mercado a ser atendido, las relaciones que deben establecerse con dicho segmento, definir con claridad la propuesta de valor, los recursos necesarios par su implementación y los costos y monetización del proyecto. Este orden que trae el modelo ayuda al nuevo negocio a planificar de una manera estratégica y estructurada, para poder ser rentable y agregar valor. El modelo es una herramienta que

me ayudará a plantear el plan de negocio de una manera mas efectiva, y así poder llegar a mejores resultados.

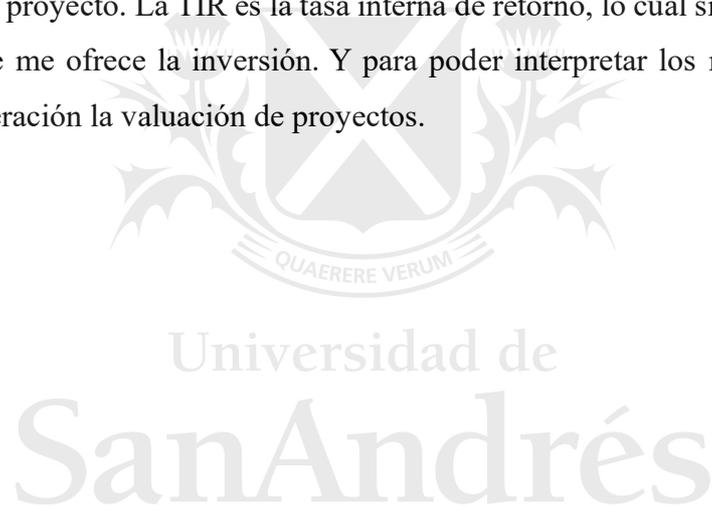
Continuando con la descripción de los conceptos, sigue el concepto FODA. Sus letras en el nombre hacen referencia a las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que puede tener un negocio. Justamente este concepto hace hincapié en estas 4 palabras, las cuales ayudan a la empresa a poder evaluar sus aspectos internos y externos. Con esta información estudiada, se pueden planificar estrategias y tomar decisiones que ayuden al crecimiento y competitividad de la empresa. Por ejemplo, potenciar las ventajas, y mejorar los puntos débiles.

El Marketing Mix, como ya desarrollé en los objetivos del trabajo, son las herramientas de marketing, cuya utilidad es que permite saber cuáles son los puntos en donde la empresa se apalancará para diseñar su estrategia y así poder explotar esas áreas a la hora de la toma de decisiones. En este negocio, la P de producto y comunicación van a ser importantes en el proyecto, especialmente el producto. En ese caso, el producto se conforma por dos cosas, el vino y la lata. El vino va a ser elegido por relación precio/calidad y el target de consumidores al que apuntamos. Este es un público joven. Pero con respecto al packaging, hay muchas variables que deben tenerse en cuenta, una de las mas importantes es el envase del vino que va a ser una lata. Este envase apunta a su practicidad y eficiencia que les provee a los consumidores target a los que está direccionado. El packaging “Es un objeto de uso (prótesis instrumental), que permite contener un producto, protegerlo, almacenarlo, transportarlo, y al mismo tiempo, favorecer su interacción física con el usuario.”¹ Al igual que dice esta definición, el otro factor importante del envase es la parte de la comunicación. Su diseño es la información que el cliente/consumidor ve, y una de las principales relaciones con el producto. En cuanto a la comunicación “el packaging asegura que un producto pueda emerger de la góndola y llamar la atención del potencial comprador; diferenciarse de los productos de la competencia, para asegurar su venta; transmitir los valores de marca y otros significados, para fidelizar al consumidor; informar al usuario sobre la fecha de caducidad de un producto, sus ingredientes y valores nutricionales, a través del etiquetado; explicar

¹ “Diseño de packaging. Una aproximación sistémica a un artefacto complejo.”
Erik Ciravegna (2017)

el uso tanto del contenedor como de su contenido; proyectar la segunda vida del contenedor, indicando las oportunidades de retorno, reutilización, reciclaje o eliminación, a través del etiquetado medioambiental.”² Como dice en la cita, es importante como comunica su packaging, ya que tiene muchas aristas por las cuales interactúa con el consumidor. Entendiendo que es importante, además de como explicó Erick la relación con la comunicación, es clave también la relación con la imagen de la marca, ya que va a contribuir a construir cierta imagen. Por lo que alinear el packaging con la imagen que quiere tener la marca es importante.

Por último, se encuentran los conceptos relacionados a las finanzas. El VAN, TIR y Valuación de proyectos, son herramientas financieras que me permitirán ver si el proyecto es factible económicamente. El VAN, es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad del proyecto. La TIR es la tasa interna de retorno, lo cual significa la tasa de rentabilidad que me ofrece la inversión. Y para poder interpretar los resultados, voy a tener en consideración la valuación de proyectos.



² “Diseño de packaging. Una aproximación sistémica a un artefacto complejo.”
Erik Ciravegna (2017)

Plan Negocio

Para entender este plan de negocio, primero debo explicar de dónde viene la idea y quién la llevará a cabo. Este emprendimiento viene de la idea de que desde chico me gusto emprender, y está también relacionado con la experiencia que tengo en la industria del negocio familiar. El negocio es una bodega de vinos llamada Andeluna Cellars. Donde crecí escuchando e interesándome sobre el negocio y la industria vitivinícola. De allí comenzó mi idea de poder plantear un emprendimiento donde puedo plasmar lo que aprendí en la universidad sobre negocios, y también adentrarme todavía mas en el mundo vitivinícola. De esta unión se me ocurrió crear una empresa de vinos en lata. Un mercado que esta en pleno crecimiento y une un mercado tan tradicional, como lo es el vitivinícola, con el de las latas que está en pleno auge. Es tratar de traer un producto tradicional, hacia las nuevas costumbres de hoy en día. Por eso decidí crear el emprendimiento: “Wine Not?”, una empresa de vinos en lata en los Estados Unidos.

Oportunidad de mercado

El mercado de los vinos en lata viene creciendo a grandes pasos, y se estipula que crezca en una tasa CAGR de 13,2% para 2028. Lo que generaría un gran crecimiento en el segmento si se cumple, llegando así a 571,8 millones de dólares. En 2021, el mercado global de vino en lata se encontró en 241,5 millones de dólares de revenue. Es un mercado que está creciendo mucho. Cabe destacar que Norte América en el 2020 tenía 53% del market share, aunque los demás continentes tienen mayor tasa de crecimiento que ellos. Todos estos datos son muy alentadores para el emprendimiento: “Wine Not?”. Ya que los datos muestran un gran crecimiento. Que es un contexto ideal para que una nueva empresa pueda entrar en un mercado. Dado que, para poder comenzar a vender, no tiene que competir por esa porción de mercado. Sino que el mercado de vinos en lata está captando nuevos consumidores y es mas fácil captarlos a ellos. En comparación con el crecimiento del mercado de bebidas en lata, que se encuentra creciendo a una tasa “CAGR de 5,7%”³, bastante menor que a la del mercado de vinos en lata. Se encuentra en una posición similar con respecto a la industria de vino, que esta se encuentra en un crecimiento “CAGR de

³ https://www.reportlinker.com/p06289889/Beverage-Metal-Cans-Market-Forecast-to-COVID-19-Impact-and-Global-Analysis-By-Material-and-Application.html?utm_source=GNW

6,4%”⁴. Como se puede ver en estas dos comparaciones, que el mercado de vinos en lata está creciendo a gran escala, tanto mundialmente como en Argentina. Pero para poder entender el porqué de este crecimiento hay que ver el comportamiento de los consumidores. Ellos no se comportan de una misma manera en todas las partes del mundo, pero tienen similitudes y resaltan sus diferencias que se deben principalmente por sus costumbres.

En el mercado americano se puede ver marcada la tendencia de los consumidores de vino en lata y que es lo que buscan. Actualmente la tendencia de bebidas “Ready to Drink” es de las más populares en el mundo y especialmente en los Estados Unidos. Es una tendencia que refiere a las bebidas que están listas para tomar y no necesitan preparación previa. Debido a que su envase les permite consumirlo directamente, y que el líquido ya fue previamente preparado para que se consuma directamente. Su contenido puede ser alcohólico como sin alcohol. Por ejemplo, un té de limón en una botella, donde no se tiene que hacer ninguna infusión con el “saquito” o las hierbas. Sino que ya está listo dentro de la botella para consumir. Esta facilidad y practicidad que trae esta tendencia busca satisfacer la necesidad de la inmediatez de las personas que buscan hoy en día. Al ser tan fácil de consumir un producto, soluciona algunas situaciones, y surgen nuevas ocasiones de consumo o puntos de venta. Otra de las características que tiene es que es fácil de transportar. Al tener un envase que permite beberlo de manera directa y mayormente es una medida personal, permite ser práctico y poder llevarlo y consumirlo en cualquier lado.

Sumando a todas las características nombradas anteriormente, las queremos mezclar con el consumo de vino. Un producto popular, cuyo crecimiento se encuentra estancado, debido a varios motivos. Uno que creemos que es el principal, es que no se moderniza hace bastante. Y lo que queremos, es poder potenciar el consumo de vino mediante comercializarlo en envases de lata. Esto generará un interés por las personas que le gusta el vino y les benefician las nuevas tendencias de la practicidad e inmediatez. Por lo que creará nuevas situaciones de consumo y se podrá adaptar a los nuevos consumidores. Algo que era una de sus debilidades, ya que la mayoría de sus consumidores eran de avanzada edad.

⁴ <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wine-market>

Los vinos en lata de: “Wine Not?” estarán enfocados en satisfacer la necesidad de las personas que busquen beber una bebida alcohólica o directamente vino, y se encuentren en una situación donde lo que están buscando es mediante la practicidad y facilidad. También se destaca en el perfil del consumidor que este buscando una bebida natural, y una medida personal.

Estas necesidades que busca satisfacer el vino en lata de: “Wine Not?” se puede ver reflejado mayormente en nuestro segmento objetivos. Estos son jóvenes de entre 21 y 35 años, que les guste el vino y que su consumo sea en ocasiones casuales. Otra de las características que resalta en este producto, es la practicidad y eficiencia que presenta. Dadas estas características que buscan los jóvenes, el vino en lata, les ofrece una opción o solución a esa necesidad. Que el envase sea una lata, significa que les da muchas opciones de lugares y situaciones donde consumirlo. Ya sea en festivales, juntas en un hogar, bares, restaurantes, plazas, entre otros lugares. La gran diversidad de lugares es debido a las prestaciones que trae la lata, que no necesita ni un abridor ni otro contenedor donde beberlo. Por lo que ofrece una gran variedad de puntos de venta y de consumo donde los que se va a apuntar.

PESTAL

Para continuar con el análisis del plan de negocio, hace falta analizar la industria. En este caso, para analizar a nivel macro voy a utilizar el modelo PESTAL. El cual fue creado por los autores Liam Fahey y V.K.Narayanan, para describir el ambiente macro de la empresa en 6 factores diferentes: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

Políticos

Arrancando por los factores políticos, se puede notar que es un país donde los cambios en la política no afectan regularmente a la industria de las bebidas alcohólicas. Sus decisiones fueron tomadas hace tiempo y no fueron cambiadas a grandes rasgos. Los cambios en la política en la actualidad trajeron cambios a nivel económico, pero eso se

desarrollará en el factor económico. El factor con mayor influencia son los impuestos y las leyes que se aplican en este país hacia las bebidas alcohólicas.

La ley que mas afecta a la venta es que en los Estados Unidos, se puede vender bebidas alcohólicas a mayores de 21 años. A diferencia de la mayoría de los países que el límite suele ser los 18 años.

Y el segundo factor que más afecta a nivel costos y ventas, son los impuestos o aranceles que el gobierno les atribuye. Estas afectan la rentabilidad de la empresa.

Económicos

Los factores económicos actuales de los Estados Unidos no son ideales como en años anteriores, pero siguen siendo alentadores para comenzar un negocio. Siguen siendo una gran economía, que tienen una inflación un poco mas elevada que los años anteriores, pero sigue siendo un buen contexto para le empresa. Al tener una economía estable, va a beneficiar al nuevo negocio. Debido a que se va a poder establecer un plan de negocio y continuarlo durante el tiempo, sin tener que estar adaptando a lo que serían los nuevos contextos.

Tener una economía en una buena situación significará que la demanda de productos no esenciales aumentará, teniendo un contexto más alentador. Donde los hábitos de consumo sean favorables, teniendo a las personas que compren vinos en lata. Wine Not será un producto de consumo masivo, por lo que cualquier noticia negativa en la economía puede verse reflejado en las ventas de los vinos en lata. Por lo que sitiarse en un contexto favorable, donde sea propenso a poder crecer y desarrollarse.

Una buena economía no solo refleja en la cantidad de ventas, sino que también interfiere en los precios y costos del producto, que en definitiva se ve reflejado en la ganancia de la empresa. En una economía favorable, el contexto de crecimiento potenciara a la empresa. Se vera reflejado en los incentivos o subsidios del gobierno, la no variación de los costos variables o fijos. Un ejemplo pueden ser los incentivos fiscales.

Sociales

Con respecto al factor social, es favorable debido a varias razones. En primer lugar, se puede relacionar la cultura de los jóvenes y su comportamiento, a los productos del negocio. Los nuevos hábitos de la sociedad, que se ven mayormente marcados en ellos jóvenes, se ven reflejados en como consumen los productos y servicios. Ellos buscan lo eficiente, práctico, e inmediato. Por lo que es una gran idea proveer un producto que su envase soluciona o facilita este comportamiento de la sociedad. Al ser una lata, no se necesita ni de un abridor, ni de un envase para poder tomarlo ya que la lata se abre solamente con la mano y se puede consumir directamente del envase. Y favorece esto que sea de medidas individuales, por lo que no se comparte usualmente.

Por otro lado, también se ven favorecidos por las preferencias del consumo de alcohol y vino en los Estados Unidos. Las bebidas alcohólicas son muy populares en USA. Y también lo es el vino. Por lo que el contexto social, y hacia el tipo de personas y segmento que apunta Wine Not es favorable. Las personas jóvenes acostumbran a beber mucho alcohol, y el envase en lata esta comenzando a ser popular, lo respalda la tendencia “Ready to Drink”. Donde los envases de lata y sus beneficios vienen siendo tendencia en el consumo masivo.

Tecnológicos

Los factores tecnológicos son dos. El primero y mas importantes es la innovación en los envases. Esto genera que el vino se pueda readaptar a las nuevas costumbres y pueda volver a ponerse en el nuevo contexto del consumo. El envase en lata y sus beneficios están siendo esenciales en los nuevos hábitos. Ya para: Wine Not? que trae una bebida tradicional, y la adapta a las nuevas costumbres, este envase lo hace ideal.

El segundo factor es el desarrollo de la tecnología para las nuevas tendencias del marketing digital. Donde la empresa podrá impulsar su marca y ventas al poder llegar de una mejor manera a los consumidores, en las plataformas donde ellos se manejan y donde se puede llegar de una mejor manera ellos.

Ambientales

Los factores ambientales son dos. Donde las personas y especialmente los jóvenes, que son nuestros principales consumidores, dan tanta importancia al tema de la sustentabilidad ambiental y la salud, es importante tenerlas en cuenta. El primer factor viene del lado del envase. Este envase es sustentable, ya que es de fácil reciclado y el material con lo que fue creado es reciclado. Por lo que es una característica más para tener en cuenta de los consumidores cuando elijan si consumir el producto.

Y el otro factor es sobre la salud del consumidor. Hoy en día muchos de los productos que se consumen son artificiales y con millones de aditivos. Y en este caso, el vino, es de lo mas natural. Y hasta algunos vinos pueden llegar a ser orgánicos. Por lo que “Wine Not?”, al ser mayormente natural, corre con esta ventaja sobre las bebidas alcohólicas artificiales, que son la mayoría.

Entorno competitivo

Al ser una bebida alcohólica, sus competidores son diversos y variados. Comenzando por los competidores directos, se encuentran los vinos en lata. Y por otro lado, se encuentra los competidores indirectos, que serian los vinos en botella tradicionales, la cerveza en lata, los “hard seltzers”, entre otros.

Los vinos en lata es un mercado el cual esta creciendo mucho en los últimos años, pero le queda mucho por crecer. El mercado de vinos en lata viene creciendo a mayor nivel que el mercado de las bebidas en lata o que los vinos tradicionales, es por eso que también bajas barreras de entrada en esta industria.

Algunos de los competidores directos son principalmente las marcas que vienen trabajando hace años, como lo son Underwood, Nomadica, Dark Horse, BABE, House Wine, y Pouch Pounder. Estas marcas tienen en particular que solamente se enfocan al mercado de vinos en lata. Hogwash y Francis Ford Coppola winery, son ejemplos de bodegas de vino que ya existían y deciden crear una nueva unidad de negocio de vinos en lata. Se puede destacar que hay tres principales marcas de vinos en lata. Las que son una

empresa que comenzó con los vinos en lata. Después se encuentran las bodegas que decidieron abrir una nueva unidad de negocio, y lanzan un producto de vino en lata. Hay algunas bodegas que lanzan el vino en lata bajo su marca, y hay otras que lanzan el vino en lata bajo una nueva marca. Un ejemplo que lanzan el vino en lata bajo otra marca es Sofía, que es una marca que pertenece a la bodega Francis Ford Coppola. Y en tercer lugar están las empresas de bebidas alcohólicas y las multinacionales que abren su nueva unidad de negocio sobre vinos en lata. Un claro ejemplo de esta última es Blasfemia, quien es una nueva unidad de negocio de la multinacional Cervecería Quilmes bajo el ala de AB Inbev.

Siguiendo por los competidores indirectos, primero hay que hablar de los vinos tradicionales, ya que contienen el mismo líquido. Es un mercado muy desarrollado, que viene de hace años, y que está saturado de competidores. Su Valor de mercado fue de aproximadamente 435 billones de dólares. Ampliamente superior al del vino en lata que recién está comenzando a crecer fuertemente. Al estar ya tan desarrollado el mercado, las marcas, variedades y precios varían mucho. Hay marcas desde las más conservadoras, hasta marcas que apuestan a la innovación. El tipo de territorio, por las características del suelo, es otro factor importante. Dependiendo de qué zona o que país, el vino tiene un tipo de imagen y precio. Y con respecto al precio, se encuentran desde lo más barato y baja calidad, hasta lo más caro y alta calidad. Para poder describir los segmentos en los tipos de vinos, voy a utilizar el **ANEXO 3**. Aquí se puede ver como es el segmento de precios y cuál es el tipo de vino. Y en el **ANEXO 4**, describe más en detalle los tipos de segmento, pero al ser información del 2005 hay algunos segmentos que antes no había y los precios son diferentes.

La cerveza en lata es otro de los competidores fuertes. Además de ser uno de los más fuertes, es uno de los más masivos y ya bastante desarrollado, a diferencia del mercado del vino en lata que está en pleno crecimiento y le queda mucho por desarrollarse. Es un mercado que vendió aproximadamente 90 millones de latas, y estipula poder llegar a 110 millones en 2026 ⁵. Y yendo a valores económicos, se estipula el mercado de cerveza en lata es alrededor del 45% de la industria de la cerveza en general (**ANEXO 5**), en contraposición del vino en lata que es una mínima parte de la industria del vino. El

⁵ <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/beer-cans-market>

mercado de cerveza en lata es de 306 billones de dólares. El tamaño de las botellas suele ser de mayor tamaño, de entre 300ml y 500ml, pero recientemente se comenzó a utilizar la de 700ml. Suelen haber dos tipos de cervezas en lata, las cervezas en lata de consumo masivo y las artesanales. Las marcas de cervezas de consumo masivo son generalmente de unas pocas mega-empresas, como AB InBev, CCU, MolsonCoors, Heineken, Diageo y Carlsberg. Y las otras empresas se dedican a la producción de cerveza son empresas medianas o chicas que suelen ser de cerveza artesanal y de alta calidad.

El consumidor de cervezas en lata se destaca por el aprecio de la practicidad en la mayoría de sus aspectos. Principalmente por ser una bebida individual, su amplia versatilidad para adaptarse a una mayor cantidad de lugares y situaciones. Por estas características es por lo que se destaca en los públicos jóvenes, como la mayoría de las bebidas en lata. “la lata multiplica las opciones en donde el consumidor puede disfrutar de una cerveza. (...)”⁶ Otro segmento en el cual los consumidores de cerveza en lata la eligen es por su sustentabilidad con el medio ambiente. Con respecto al precio, varía mucho por la región y el país donde se compra. Pero se puede decir que se pueden encontrar desde 0,5 dólares en los países de menor desarrollo, y puede llegar hasta aproximadamente los 10 dólares en las latas de consumo masivo.

Las Hard Seltzer son otra bebida en lata. Es una bebida joven, y más si lo comparamos con los dos ejemplos anteriores. Al igual que su trayecto, el público joven fue el que más rápido adoptó su consumo. Es una de las bebidas principales que entran en la tendencia “Ready to Drink”. Es una de las bebidas más jóvenes y con mayor impacto en el sector de bebidas, ya que en el 2022 espera tener ingresos por 16,36 billones de dólares. Y espera crecer a una tasa de 33,94% para el 2025⁷, algunos afirman que es la bebida con mayor crecimiento. Su segmento de consumidores son personas que les importa la salud y la practicidad. La practicidad es por las mismas razones que los consumidores eligen la cerveza en lata o el vino en lata. Principalmente, es fácil de consumir y de transportar, y es un tamaño individual. Por el lado de la salud tiene múltiples beneficios por el cual lo eligen. Tiene menor graduación alcohólica que las mayorías de las bebidas. Dentro de los más jóvenes, es popular la idea de ser más conscientes con el cuidado de la salud y del

⁶ <https://mercado.com.ar/empresas-negocios/la-lata-el-envase-mas-elegido-por-los-fabricantes-de-cerveza/>

⁷ <https://www.statista.com/outlook/cmo/alcoholic-drinks/hard-seltzer/worldwide>

medio ambiente. Por lo que esta bebida al ser baja de azúcares y de calorías, corre con una gran ventaja. Al ser parecida a los jugos naturales, y no es una bebida fuerte o pesada, les da una sensación de saludable a los consumidores. Por lo que generan una gran variedad de opciones para los jóvenes, y algunos estudios son mas específicos al nombrar a los millenials y la generación Z. Su precio varía entre 1 dólar y 10 dólares la lata, aunque se suelen vender en packs de 4,6 y 12. Los mas comunes son los packs de 12, que cuestan entre 15 y 25 dólares. Aunque dependiendo la calidad se encuentran de mayor o menor precio. Sus tamaños también varían entre 300 y 500ml. Sus empresas productoras principales son las empresas grandes como Coca Cola, AB InBev, Moorson Coors, Diageo, entre otros.

Otro de las bebidas alcohólicas que se esta empezando a consumir en lata es el Vermouth, la sidra, el gin, entre otras. Son bebidas con su mercado bastante desarrollado, pero que comienzan a incursionar por el envase de lata. Por eso es, que no hay estudios ni mercados que se puedan estudiar por ahora. Pero sus segmentos de mercado tienen cosas en común. Principalmente que son personas que quieren bebidas individuales para consumir, que hacen énfasis en la practicidad del consumo y de la transportabilidad, y son mayormente jóvenes. Algunos de los tragos que se están comercializando son, el Vermu Spritz, la Sidra, el Gin-Tonic, entre otros. Generalmente son marcas ya desarrolladas que deciden agregar el envase de lata a la bebida. Algunos ejemplos de los casos son; el vermú spritz, que contiene Vermu con agua gasificada; la sidra en lata con la marca nacional 1888; o el gin Bombay, con su Gin-Tonic en lata. En otros casos, son alianzas entre dos marcas. Por ejemplo, la Whiscola, una bebida donde se aliarán las marcas Jack Daniels y Coca Cola. Estas bebidas son bebidas con Valor de mercado muy desarrollado, pero que en envase de lata no son conocidas. Por ejemplo, el Valor de mercado global de la sidra es de 14,5 billones de dólares en el 2020, el del gin es de 13,4 billones de dólares, y el del vermú fue de 11,9 billones de dólares en 2021.

7 “S” de Mckinsey

El modelo de las 7 “S” de McKinsey reúne 7 áreas claves de la empresa que se utilizan de manera estratégica para poder evaluar si están alineados con los valores de la empresa. Son 7 factores que se utilizan para conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, y así poder tomar mejores decisiones. Las 7 “S” son estrategia, estructura, sistemas, valores compartidos, estilo, personal, y habilidades.

Estrategia

La estrategia estará centrada en las ventajas que ofrece el vino en lata y en aprovechar la buena situación que se encuentra el mercado de los vinos en lata, que está en pleno crecimiento. Mediante la compra de diferentes variedades de vinos, y una efectiva estrategia de marketing, se planea llegar de una mejor manera a los consumidores. Comenzando por la Florida, donde se encontrarán las oficinas y depósito, se empezará a vender de una manera On-trade. Esta elección fue tomada, porque en un principio es una ventaja poder tener una comunicación directa con los puntos de consumo. A medida que aumentemos las ventas, iremos yendo a los canales Off-trade donde comenzaremos a expandirnos a lo largo de todo el país, vendiendo a cadenas de supermercados, licorerías, distribuidoras estatales, entre otros.

Estructura

Comenzará siendo una empresa chica , comparado con algunos casos de marcas que son creadas por empresas multinacionales y cuentan con estructuras ya armadas. En el caso de “WineNot?” la estructura irá incrementando de acuerdo a las ventas o inversiones. Por un lado, es una ventaja porque la comunicación y la toma de decisiones es mas rápida, porque no tiene tantas normas y formalidades como las compañías con estructuras grandes. Pero a su vez, al ser una compañía con estructura chica, el orden y la comunicación efectiva se ven comprometidos.

Sistemas

Los sistemas irán cambiando a medida que la empresa crezca, como lo hará la estrategia. Comenzará con sistemas básicos, y a medida que la empresa crezca, estos sistemas irán teniendo una mejor versión. Esto incluye a los sistemas contables, financieros, de ventas, entre otros. Serán sistemas que al principio algunos comiencen siendo muy rudimentarios, como los controles de stock, o el seguimiento de ventas que comenzarán siendo controlados manualmente en aplicaciones básicas como Excel. Y a medida que la empresa crezca, se irán contratando sistemas de ERP por ejemplo. Que darán calidad a la empresa en las tomas de decisiones.

Valores compartidos

Los valores compartidos son principalmente la sostenibilidad, salud, y juventud. Estos valores se pueden ver principalmente en el producto, el cual contiene un envase sostenible y el vino es mayormente orgánico y saludable, comparado con sus competidores que tienen bastantes aditivos químicos. También se puede ver de una manera mas abstracta la juventud en el producto, ya que sus prestaciones son materiales nuevos y son elegidos principalmente por los jóvenes. En cuanto a la empresa, se van a ver los valores en las personas y el comportamiento de la empresa. La juventud se verá en que los empleados serán principalmente jóvenes, y que su imagen será joven y destinada a los jóvenes. También está relacionado a la situación de la empresa, debido a que esta se encuentra en pleno crecimiento y se necesita de energía, como la tienen los jóvenes, para poder trabajar y crecer. En cuanto a la salud, se promoverá una cultura saludable en la empresa. Y por último la sostenibilidad, se promoverá la sostenibilidad de la empresa mediante el reciclaje y la elección de los materiales de los productos.

Estilo

El estilo de la empresa será alineado con su cultura. Al tener una cultura joven, los productos, personas, y comportamiento dentro de la empresa, se van a alinear a esta característica. Los estilos de liderazgo, organización, y toma de decisiones están en el mismo eje. Donde no se destaca la burocracia, sino que será una empresa que tienda al

logro, abiertos a las diferentes maneras que tengan sus empleados, y adaptada a la nueva cultura ágil y joven.

Personal

Al comienzo, deberá ser importante contratar personas calificadas. Pero aún más importante va a ser contratar a personas que estén dispuestas a colaborar no solo en su área, sino también en otras actividades que la empresa necesite en el momento. Al ser una empresa que recién empieza, va a ser de importancia las ganas y energía con las que trabajen para que dé réditos. Como la empresa no tendrá una gran estructura, la colaboración entre sectores será clave. Al comienzo el personal va a ser de las áreas más generales, como comercial, administrativo, marketing, y producción.

Habilidades

Por último, con respecto a las habilidades, los esfuerzos deberán estar puestos sobre el marketing y las ventas. Se puede comprar el vino, y el resto de los insumos secos, no es necesario tener producción propia. Pero al querer destacarnos en esta industria, donde la imagen de la marca y del producto importa, va a ser de importancia un equipo idóneo de marketing. Es de importancia las habilidades de quienes logren posicionar la marca “WineNot?” y sus productos, y también las habilidades del equipo de ventas que serán quienes se ocupen de los ingresos de la compañía.

FODA

A continuación, se analizará el modelo de negocios propuesto desde el lado de la matriz FODA. Esta busca realizar un análisis crítico y diagnóstico del negocio identificando sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este modelo mezcla variables internas y externas, dado que las Fortalezas y Debilidades son variables que podrán ser administradas con mayor control dentro del manejo del negocio, y las Oportunidades y Amenazas corresponderán más con cuestiones correspondientes al macroentorno del mismo que fueron analizadas en el capítulo anterior.

Fortalezas

Las Fortalezas se las puede encontrar principalmente en dos áreas, la estrategia y los valores compartidos. Comenzando por la estrategia, esta aprovecha la situación en la que está la empresa y el mercado de los vinos en lata. Está alineada con los nuevos estándares que los jóvenes buscan, tanto por la necesidad de un producto como el vino en lata, como por la imagen que le da el área de marketing al producto y marca.

Por otro lado, se encuentran los valores compartidos. Estos valores están alineados a la empresa y al consumidor target. Tanto los valores de los empleados, como los valores de la empresa coinciden. Pero principalmente es una empresa joven, que produce productos para que los jóvenes consuman, y que sus empleados son mayormente jóvenes. Este valor es potenciado. También se comparten los valores de la sostenibilidad y la salud.

Oportunidades

Las oportunidades son varias y las principales son muy fuertes. Comenzando por la creciente tendencia de los envases en lata, el cual está creciendo por los nuevos hábitos de los jóvenes, quienes optan por la practicidad, inmediatez, y eficiencia. Estos son hábitos que recaen en la conveniencia de las prestaciones que dan las bebidas en lata. Los éxitos de las cervezas en lata y otros tipos de bebidas en lata como las “Hard Seltzers”, muestran como estas tendencias están teniendo éxito. La reconocida página IWSR (The leading supplier of data and market intelligence on the global alcoholic drinks markets), destacó en un artículo de su página como creció la tendencia RTD. “Ten years ago, RTDs in the US accounted for less than 3% volume share of the total US beverage alcohol market. In 2022, this grew to almost 12% – larger than the entire wine market in the US. This growth was driven almost entirely by the hard seltzer subcategory.”⁸

Otra de las grandes oportunidades que están ocurriendo son el cambio de los consumidores de vino. Antes, que no significa que ya no sea más, el consumo de vino era una tradición. Donde consumir el vino significaba consumirlo en copas de cristal, abrirlo con un sacacorchos, en una mesa acompañado de gente, y haberse juntado planeando con

⁸ <https://www.theiwsr.com/five-ways-the-rtd-market-in-the-us-is-changing/>

antelación que iban a consumir. El momento de consumo, la reunión, sigue siendo uno de los motivos. Pero se está dejando de lado esa tradición de preparar todo con antelación y como consumir el vino. En los jóvenes está predominando los encuentros casuales y prácticos, donde se juntan sin mucha preparación. Estos encuentros pueden ser en una plaza, un festival, una casa, un bar, un barco, entre otros lugares. Donde la practicidad es lo que predomina. Por lo que el vino en lata viene a solucionar el problema de poder consumir vino de manera práctica, y sin mucho lío de preparación.

El gran crecimiento del mercado de vinos en lata, y la poca cantidad de competidores genera una oportunidad para la empresa. Donde hay pocos competidores y además es un mercado en expansión, genera que la barrera de entrada sea baja y que las empresas de vinos en lata puedan crecer con una mayor facilidad. Considerando esto, muestra un gran contexto para que la empresa pueda crecer.

Y por último, Estados Unidos es uno de los países donde el contexto comercial es alentador. Mediante las enormes cadenas de supermercados, hipermercados, licorerías y distribuidoras, funciona eficientemente el mercado. Esto genera un contexto ideal, para que las empresas puedan vender de una mejor manera y llegar a mayor cantidad de lugares.

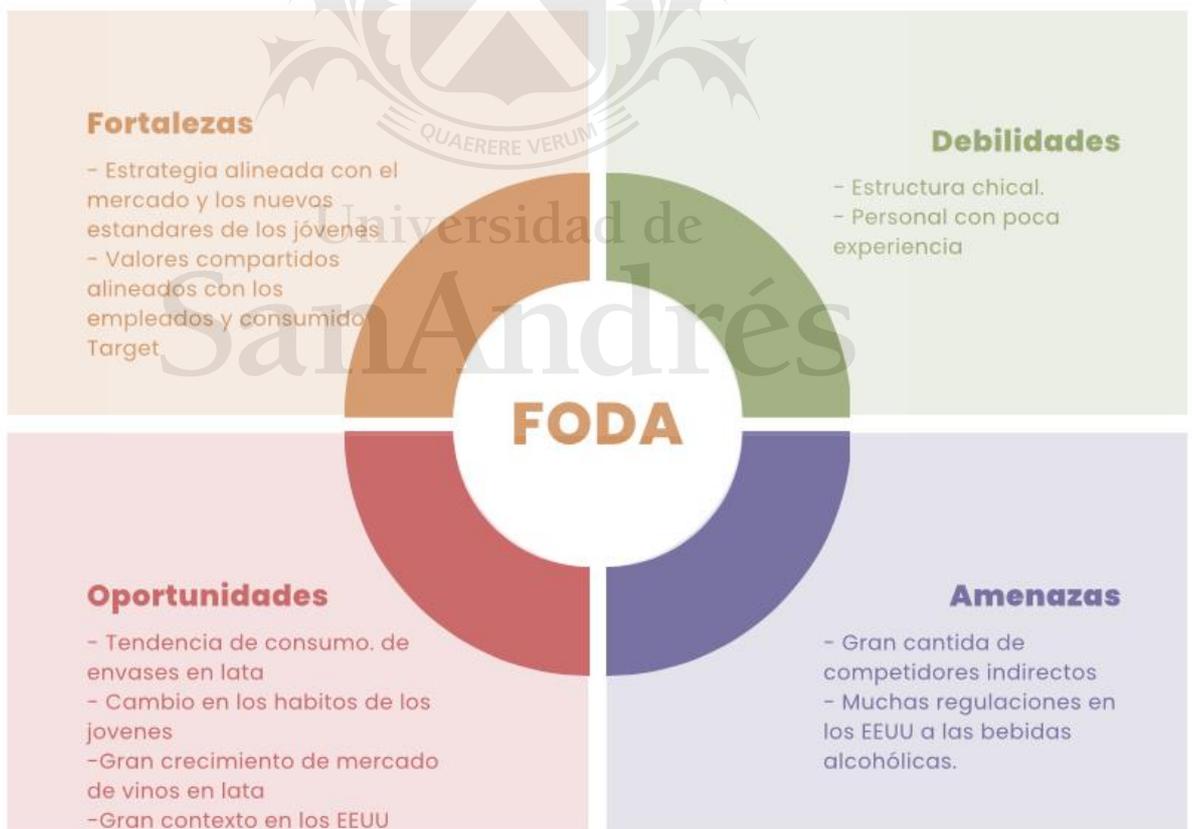
Debilidades

Las debilidades que encontré son principalmente dos, el personal y la estructura. Al ser una empresa nueva, se encuentra con una estructura chica, y una baja cantidad de empleados. Al tener una estructura chica y baja cantidad de empleados, el trabajo se vuelve más arduo y difícil. Por lo que una estructura más grande, y más cantidad de empleados, generarían un orden que beneficiaría y potenciaría a la empresa. Porque, si se lo compara con sus competidores, está en desventaja. Esta desventaja se debe a que los competidores mayormente son empresas consolidadas, o una nueva línea de negocio de una empresa multinacional. En ambos casos tienen experiencia, y respaldo para poder crecer y trabajar bien.

Amenazas

Las amenazas se pueden ver por dos lados, por el lado del gobierno y por el lado del mercado. Comenzando por el mercado, se pueden ver la gran cantidad de competidores indirectos que hay. La gran cantidad de alternativas para la sustitución del producto es una gran amenaza. Empresas enormes son competencia, y tienen mayores recursos para poder llegar a los consumidores de una manera mas efectiva. Por lo que dadas las condiciones que generan estos, no es un contexto alentador.

Por el lado del gobierno, las amenazas pueden llegar por el lado de la gran regulación que tienen las bebidas alcohólicas en los Estados Unidos. Donde las bebidas alcohólicas reciben desincentivos para que las personas no consuman. Y para la empresa, tiene que cumplir con todos los requisitos que le implica la ley.



Plan de Marketing

Canvas

Propuesta de valor

La propuesta de valor trata sobre crear una empresa de vinos en lata, llamada “Wine Not?”. Esta comenzará con tres líneas de productos. Cada producto de un varietal y región distinta. Los varietales elegidos fueron por mayor demanda y rentabilidad con ese producto. También se consideró que el la empresa se iba a apalancar en el producto y la comunicación. Trata de aportar practicidad y eficiencia a los que beben vino, y busca llamar la atención de los jóvenes. Es una alternativa a la botella tradicional, que acerca el consumo del vino a los jóvenes, y se adapta para ellos. Los jóvenes de hoy en día priorizan lo inmediato, esto se puede ver en varios aspectos, como en que prefieren ver varios tik toks que duran segundos, antes que una película que dura una o dos horas. Es por eso que el envase les brinda esa solución a la practicidad e inmediates que ellos buscan. A diferencia que antes que tenían que llevar una botella, sacacorchos, vasos/copas, si o si tenia que compartir porque era una botella grande, entre otras opciones. Ahora ellos solamente tienen que abrir la lata, consumir el vino y tirarla. Además, las latas tienen tamaño individual, por lo que si quieren compartir, solamente tienen que comprar dos latas.

Como se trabajará la imagen de la marca es otro de los adicionales que se distinguirán de la mayoría de los vinos en lata de ahora. Trabajaremos para que el diseño y su publicidad sean innovadoras, fuera de lo común de lo que la industria del vino está acostumbrada. Dirigiéndonos más hacia lo que los jóvenes de hoy en día consumen, ideas innovadoras.

Segmento de Clientes

La marca “Wine Not?” buscará con sus productos a los jóvenes. En un principio solamente trabajará en los Estados Unidos. Para comenzar dirigiremos el segmento teniendo en consideración que se comercializarán en los Estados Unidos, y que están apuntados a público joven.

- El público joven consideramos que es desde los 21 años, edad que recién pueden compra alcohol legalmente, y los 35 años.
- Para dividir en niveles socioeconómicos es difícil, ya que poniendo la barrera de salario en ciertos estados se vive mucho mejor que en otros. Pero teniendo esto en consideración, decidimos elegir los niveles de clase media-baja, clase media, y clase media-alta.
- Consumidores de vino y consumidores de bebidas RTD
- Buscan principalmente una bebida que pueda ser prácticamente transportable, sea una bebida individual, de fácil acceso a beberla, rápido enfriado, entre otras. Algunas de las situaciones donde se suele beber son las plazas, playa, boliches, fiestas, comidas individuales, etc.
- Algunos ejemplos de personas que busquen este producto, son personas que les guste el vino, y vivan solas, vayan a tomar algo con amigos a una plaza, compren una bebida en un festival, pida un vino individual en un bar, entre otras situaciones posibles.

Canales

Los canales que se van a atacar en el comienzo del emprendimiento, son los canales On-trade de Florida. Así se va a poder llegar de una manera más directa y rápida al consumidor. Mediante venta directa a bares, boliches y restaurantes, se va a dar a conocer la marca. También se va a poder tener control de qué tipo de segmento se quiere llegar, ya que se tiene dominio de donde se vende y quienes van a esos lugares. Por eso que poder elegir bien los puntos de venta, va a ser clave en el comienzo. También se va a tratar de trabajar el canal Off-trade. Donde se van a priorizar cadenas de supermercados y licorerías. Esta primer etapa va a generar que la empresa tenga un mayor control de dónde se vende y pueda traccionar sus ventas. Al elegir ciertos lugares, y poder estar arriba de ellos, vamos a poder tener mas feedback de nuestro producto, y así poder trabajar mejor sobre nuestra imagen.

Una vez que vayamos creciendo como empresa, ir a tantos locales On-trade, se va a hacer difícil. Por lo que lograr un vinculo fuerte con al menos un distribuidor de alcohol de cada

Estado va a ser primordial. Ellos facilitarán la tarea del sector comercial, dado que se van a comenzar a trabajar con pedidos mas grandes y de menos cantidad de clientes. Antes se iba directo a muchos locales, ahora esa tarea se encarga el distribuidor. Y además de los distribuidores por Estado, se va a hacer foco en las grandes cadenas. Estos son los supermercados, las cadenas de venta de bebidas alcohólicas, mayoristas, y cadenas que sean de gran escala. Estar en la mayoría de los locales de cadenas reconocidas que tienen muchos puntos de venta, va a ser clave. Al apuntar a un público joven, quienes apuntan a la practicidad y eficiencia, seria importante poder estar en lugares cerca de donde vayan a consumir el vino en lata (plazas, casa, fiestas, etc). Ellos valoraran esa practicidad de poder comprar una lata de “Wine Not?” de pasada, yendo a ese lugar, o cuando están haciendo las compras para su casa.

Relación con clientes

La relación con los clientes va a estar dividida de una manera similar a la que lo estaban los canales. Al comienzo, al haber una mayor actividad en los canales On-trade. Se va a poder tener mayor relación directa con los clientes. Aquí se va a poder tener una relación mas cercana con los clientes, por lo que se va a poder tener feedback de manera mas rápida. Por medio de las redes sociales se va a comenzar de tener una relación con los clientes. Y también se va a hacer eventos o estar presentes en eventos de otros, para poder construir una relación con los clientes.

A medida que vaya pasando el tiempo, los canales On-trade, van a ir dejando de ser tenidos en cuenta. Por lo que esa relación directa con el cliente no va a poder seguir. Pero se apunta a que las redes sociales hayan crecido y sean un punto fuerte en la relación con los clientes. Otro tipo de relaciones con los clientes, son los eventos, ya sean propios o realizados por terceros, que “WineNot?” auspicie. Allí va a ser uno de los pocos puntos directos con los consumidores. Algunos ejemplos son festivales, boliches, bares, eventos destinados únicamente a promocionar la marca y el producto, etc. Y por ultimo, se harán acciones publicitarias en otros medios que no sean las redes sociales, como puede ser la televisión entre otros.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos son las ventas de las distintas latas de vinos. Al comienzo, las fuentes de ingreso van a ser los clientes On-Trade, como bares, restaurantes, boliches, festivales, entre otros. Estas fuentes de ingreso serán las más importantes y rápidas de conseguir al comienzo, pero después no van a ser significativas como las fuentes de ingreso Off-trade. Una vez creada y trabajada la imagen de la marca, cuando sea más fuerte, los canales Off-trade comenzaran a ser las principales fuentes de ingresos. Estas serían las cadenas grandes, como los supermercados, hipermercados, distribuidoras por estado, cadenas de venta de bebidas alcohólicas, entre otras. Ellos trabajarán con una mayor cantidad de productos, debido a su capacidad de llegada a grandes cantidades de personas. Debido a esto, van a generar una mayor rotación de las latas, y así una mayor cantidad de ventas. Los precios se estipulan que serán de 4 dólares. Un precio competitivo con respecto al mercado. Este precio se encuentra dentro de la estrategia por la competencia del mercado.

Recursos clave

Podemos encontrar tres tipos de recursos claves, los físicos, humanos, e intelectuales.

Los recursos físicos son pocos. En primer lugar, el vino. Producto que se va a comprar a una bodega, y se va a trasladar hasta la fábrica en los containers con las FlexiTanks. También se encuentra la enlatadora, única máquina fundamental para la producción del producto. El resto de maquinaria y herramientas para el proceso de enlatado, fraccionado, y logístico. Algunos de estos serían, manguera industrial, bomba, pallets, máquina elevadora, entre otros. Las latas y el packaging son otro de los recursos físicos que van a llegar al consumidor.

Los recursos humanos son, las personas que trabajan en la empresa. En especial sobresalen el área comercial y de marketing. El área de marketing es fundamental para crear la imagen de la marca y sus productos, y así poder llegar de una buena forma al consumidor. Por la otra parte, los del área comercial son otro área importante, ya que ellos son responsable de las ventas y del ingreso de la compañía.

Y por último los recursos intelectuales son de importancia. Como la marca que se creará, y la imagen de sus productos.

Procesos clave

Los procesos claves son las actividades que son importantes para el crecimiento del negocio. El primer proceso clave, debe ser la elección de un buen proveedor de vino, ya que este, con la lata, van a ser lo que interactúe directamente con el consumidor. La elección de un mal vino va a hacer que el consumidor no vuelva a consumir el producto, por más que tenga un buen trabajo de imagen de parte de marketing.

Por debajo de la elección del vino, está el marketing sobre la marca y los productos. Esto incluye el trabajo que hacen sobre la imagen y percepción de los consumidores. Potenciará las ventas, ya que con un mejor posicionamiento, impactará en la decisión del consumidor y generará más ventas. Por otro lado, se encuentra el marketing sobre el producto físico, que es el packaging y el diseño de la lata. Hacer un diseño llamativo y agradable para los jóvenes, impactará sobre las ventas. Porque incentivará las ventas, en el momento de la toma de decisión de los consumidores.

Otro de los procesos claves, es el proceso comercial. Ya que de este dependen los ingresos de la empresa. Al tener un buen área comercial, que se encargue de alinear las estrategias comerciales con las de marketing y de la empresa, puede llegar a potenciar los ingresos percibidos.

Por último, otro de los procesos claves, es el de pasar, de el FlexiTank hacia la máquina de enlatado. Hacerlo de la forma incorrecta podría generar perdidas en la empresa. Es importante , hacerle el correcto estudio para agregarles los correctos químicos para que el vino esté en su correcto estado (por ejemplo el PH se puede ver alterado por las condiciones del viaje, u otras variables).

Socios clave

Los socios claves son prioritarios en el funcionamiento de la empresa. Conseguir una alianza con los proveedores de vino es fundamental, ya que son los que nos van a proveer

del vino. Producto que va a impactar plenamente en el consumidor, ya que si no le gusta, no lo van a volver a consumir por más publicidad y marketing trabajado que tenga. Tener una buena relación con las bodegas a las cuales nos van a proveer de nuestros productos principales.

Los distribuidores de cada estado, y de cada país que en un futuro comencemos a exportar, son claves. Tener una buena relación con ellos, permitirá trabajar mejor y llegar a poder vender nuestros productos de una mejor manera.

Otra de las alianzas que serán de prioridad, son las cadenas de supermercados, tiendas y licorerías. Poder trabajar con cadenas que tengan una buena llegada a nuestro público, facilitará y aumentará nuestras ventas. Ya que estamos yendo a los puntos de venta que nuestros consumidores les es más cómodo comprar.

Por último, uno de los socios claves que serán muy importante, especialmente en el comienzo del negocio, son los boliches, bares y festivales. Ellos son clientes que venden de primera mano a los consumidores. Por lo que poder elegir y saber en qué lugares y que tipo de personas asisten a esos lugares, nos permitirá llegar de una mejor manera a nuestro segmento objetivo. También nos dará a conocer y poder comenzar a hacer crecer la marca de la empresa y los productos.

Estructura de costos

La estructura de costos comienza por la inversión inicial, que será de 231.403,5 dólares. Esta estructura se basa en los costos iniciales, que se hacen antes de que el negocio comience a funcionar. Por empezar, hay que alquilar la fábrica y contemplarlo en la inversión hasta que la empresa comience a funcionar y recaudar.

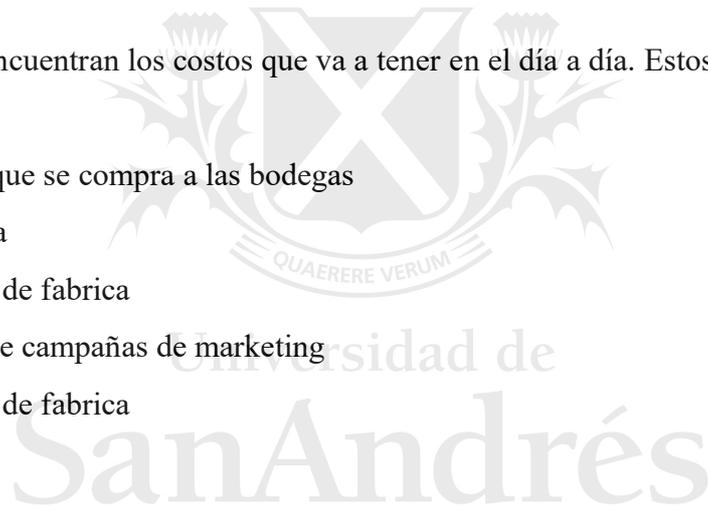
Las inversiones que serán solamente al inicio, hasta poder ir creciendo como empresa, son las maquinarias o herramientas para poder fabricar nuestros productos de vinos en lata. La máquina enlatadora es la inversión más grande que se debe hacer. Es fundamental para la producción de nuestro negocio, ya que es la única máquina que se va a invertir en el comienzo del negocio. Solamente se necesita enlatar el vino, una vez que se enlata, se empaqueta y se prepara para ser comercializada. Otras máquinas que son necesarias para

la producción, son principalmente la bomba para pasar el vino del FlexiTank a la maquina enlatadora, una máquina para mover los pallets y cosas pesadas. Después quedan algunas herramientas que van a ser utilizadas en la producción del negocio, como la manguera industrial para la descarga del FlexiTank, adaptador para la manguera, entre otras menos relevantes.

Otros costos que no son en materias físicas son los servicios. Estos los puedo dividir en dos. Los costos de servicios que solamente se harán una vez para cada producto, o los servicios que se van a continuar pagando reiteradamente. Los primeros son los servicios del trabajo de diseño y marketing de la marca y las latas. Ellos se encargaran de crear la idea de imagen que se va a llevar a cabo. Plantean como serán los diseños y como trabajar la imagen con la que será la base y guía para la empresa.

Por último, se encuentran los costos que va a tener en el día a día. Estos son:

- Sueldos
- El vino que se compra a las bodegas
- Logística
- Alquiler de fabrica
- Costos de campañas de marketing
- Alquiler de fabrica



WineNot?



Las 4 “P”

Continuando con el plan de marketing, voy a utilizar la teoría de las 4 “P”, creada por Jerome Macarthy. Esta teoría es utilizada para analizar a las empresas del lado del marketing, y así poder desarrollar estrategias de una mejor manera. Las 4 “P” son Producto, Precio, Plaza/Puntos de venta, y Promoción/Comunicación. Será de importancia que los 4 componentes estén bien abarcados en la estrategia de la empresa, para así poder obtener una ventaja competitiva frente al resto. Al generar que las 4 “P” se interrelacionen y Pero lo mas efectivo será apalancar la estrategia en una de las 4 “P”. En este caso se eligió el Producto como el mas importante, y la comunicación por debajo de este.

Producto

El producto se conforma por dos cosas, el vino y el envase en lata. Este producto esta destinado a los consumidores jóvenes, y los adultos que buscan beber vino

individualmente y sin tener prejuicios de la tradición que significa el vino para los adultos. El producto es la P en la que se va a apalancar la empresa, debido a las prestaciones que trae con ella. Estas hacen que resalte sobre las otras P y los otros productos. Estas prestaciones traen principalmente practicidad y eficiencia al consumidor, pero también cabe destacar las otras características como salud o sostenibilidad. Como ya se describió previamente, los jóvenes de hoy en día priorizan la practicidad y eficiencia en su día a día, entonces que el producto les resuelva este problema les genera un valor agregado enorme. Al tener en cuenta como son los jóvenes de la actualidad, que buscan la inmediatez, llevarles un producto que les ofrece practicidad y eficiencia, les genera un enorme valor agregado para ellos. También cabe resaltar que el diseño del packaging es clave, porque los consumidores jóvenes se guían por lo visualmente estético. Entonces que tenga un buen diseño es clave para su elección. Por eso es, que elegí a Producto como apalancador, por las soluciones que le trae a los consumidores target.

Comunicación

El rol de la comunicación es para destacar. Hoy en día los jóvenes son muy superficiales, y es clave posicionar bien en el mercado el producto mediante la comunicación. Ya que es el modo por el que se logra llegar a los consumidores. Hoy en día, la imagen de una marca o producto se construye por medio a la comunicación. Dependiendo el consumidor target, se selecciona el medio por el cual se va a hacer llegar el mensaje. Es por eso, que los medios que principalmente va a utilizar la empresa serán las redes sociales y las paginas web, los que son mas utilizados por los jóvenes. Algunos ejemplos son Instagram o Twitter. Otro de los medios de comunicación que sirven para poder trabajar la marca son los eventos y festivales. Estos son eventos propios o de terceros que logren captar la atención de nuestros consumidores target. Los festivales pueden ser de diferentes temáticas, como de música o culinarios, pero poder distinguir y auspiciar estos eventos a los cuales apunten a un publico similar al nuestro será clave. Algunos ejemplos de festivales o eventos pueden ser ferias de vinos, festivales gastronómicos, o eventos musicales como el Lollapalooza. Será clave poder generar una imagen de la marca y de los productos, y será de gran importancia para poder persuadir al consumidor y lograr una mayor cantidad de ventas.

Precio

Continuando con el análisis de las 4 “P”, es el turno del Precio. Este mismo definirá el nivel de ingresos y ganancias de la empresa, su capacidad para cubrir los costos fijos y variables, y también definirá la demanda que el producto obtenga. En su elección, también se tendrán en cuenta otros aspectos como el precio de los competidores directos e indirectos. El mejor precio será el que pueda maximizar los beneficios teniendo en consideración las distintas variables y características mencionadas anteriormente.

Los precios alrededor del mundo son muy variados. Por eso es, que nos vamos a enfocar en el mercado a atacar, el americano, para poder definir un precio. En cuanto a sus competidores directos, sus precios oscilan entre 4 y 7 dólares. Pero también se pueden encontrar casos más puntuales donde los precios son muy elevados por su calidad, o en el caso contrario su precio es muy bajo por su baja calidad.

Plaza

La plaza es el medio por el cual el producto llega al cliente. Algunos también lo llaman distribución o puntos de venta. Este caso de negocio tendrá un primer enfoque hacia los canales ON-trade, hasta llegar a lo que se busca, que será vender vinos en lata por medio de canales Off-trade. Mas en específico, los canales Off-trade serán, tener una distribuidora que se encargue de cada estado, y por otro lado venderle a grandes cadenas de supermercados, licorerías, entre otras. Algunos ejemplos de grandes cadenas pueden ser Walmart o Target. Y en los casos de las distribuidoras por estados, serán quienes se encarguen de venderle a los restaurantes, bares, etc, que sean de venta directa al público. Pero para comenzar la empresa “WineNot?”, se comenzará en canales On-trade. Los empleados encargados de la parte comercial comenzaran por bares, restaurantes, festivales, entre otros. Y a medida que las ventas vayan creciendo, irán haciendo la transición hacia los canales Off-trade. Lo cual permitirá tener un volumen mayor de ventas y manejarlo de una manera más eficiente.

Plan Financiero

El plan financiero de “Wine Not?” va a ser similar al plan financiero de otros negocios similares. Por ejemplo las bodegas de vino, hard seltzers, cervecerías artesanales, entre otros. Al tener una estructura de negocios similar, y un comportamiento bastante parecido, la parte financiera también tendrá sus similitudes.

Inversión inicial

La inversión inicial será de 231.403,5 dólares. Este monto fue calculado en base de 4 parámetros, el alquiler y sueldos de los primeros 6 meses, el equipamiento para la producción y guardado del producto, Sociedad y otros tramites legales, costo de campañas de Marketing dentro de los primeros 6 meses.

Parámetros	Costo
Sueldos y Alquiler	161.278,5 U\$d
Equipamiento	64.000 U\$d
Aspectos Legales	3.125 U\$d
Marketing	3.000 U\$d
Total	231.403,5 U\$d

En primer lugar se encuentran los sueldos y alquiler. Teniendo en cuenta que se estima comenzar con 6 empleados (2 de Ventas, 1 de marketing, 2 personas de mantenimiento y producción, y 1 administrativo), se calcula que anualmente se gastaran 232.557 dólares. Por lo tanto, serán 116.278,5 dólares en los primeros 6 meses. Por el lado del alquiler del establecimiento, una fabrica en un complejo industrial de alrededor de 4.500 SF. Para este tamaño se estima una inversión de 45.000 dólares por 6 meses de alquiler de la propiedad. Esto seria un total de 161.278,5 dólares.

En segundo lugar se encuentra el equipamiento de producción y guardado, se conforma por todas las maquinas y accesorios que ayudan a que el producto se haga y se venda. La máquina más importante y costosa es la máquina fraccionadora, la cual cuesta 50.000 dólares y tiene capacidad de producción de 36.000 BPH de latas. En segundo lugar se

encuentra el montacargas, que calculamos 5.000 dólares. Y en otro escalón mas abajo se encuentran las bombas, mangueras, accesorios para poder descargar, fraccionar y guardar los productos. Para este último calcule un estimado de 9.000 dólares. Con estos ítems, la empresa va a poder funcionar de una manera correcta.

En tercer lugar, se encuentra el costo inicial legal. Este es el costo de abrir una sociedad LLC, la cual va a ser el tipo de sociedad en la cual se va a basar la empresa “WineNot?”. En la Florida, esta tiene un costo de 125 dólares. En el capítulo de Aspectos Legales, será desarrollado porque se eligió este tipo de sociedad. También se encuentra en el costo legal la matrícula para poder producir alcohol. Que esta oscila entre los 1.000 dólares y los 4.000 dólares. Es por eso por lo que determinamos que la licencia va a tener un costo de 3.000 dólares por el nivel de producción que queremos tener.

En cuarto lugar se encuentra el asesoramiento para el marketing de la empresa. Este mismo trata sobre los aspectos del primer armado de marca e imagen, los cuales dejaran establecidos una guía y estándares para que sea mas fácil para los empleados trabajar. Estos serán los que creen los formatos, imágenes, estándares, y visión, sean unificadas. Y así se pueda trabajar de una mejor manera. Para esto se estima, según una pagina chilena que brinda asesoramiento presencial y remoto, que son 500 dólares mensuales. Por lo que, al contratarlos por los primeros 6 meses serian un total de 3.000 dólares. (<https://www.2x3.cl/p/precios-agencia-marketing-publicidad>).

Estimación de ingresos

En este caso se llevará a cabo una tabla con información de los supuestos ingresos estipulados para la elaboración del estado de resultados. Se detallará la estimación de este monto, proveniente de la venta de los vinos en lata por los siguientes 10 años:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mercado Americano	127.995,00	144.634.350	163.436.815,5	184.683.601,52	208.692.469,71
Market share target (%)	0,3%	0,5%	1,0%	1,5%	2,0%
Market share target (\$)	383.985,00	723.171,75	1.634.368,16	2.770.254,02	4.173.849,39
Unidades vendidas estimadas	95.996,25	180.792,94	408.592,04	692.563,51	1.043.462,35
Ingresos	239.990,63	451.982,34	1.021.480,10	1.731.408,76	2.608.655,87

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Mercado Americano	235.822.490	266.479.414	301.121.738	340.267.564	384.502.347
Market share target (%)	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%
Market share target (\$)	5.895.562,27	7.994.382,44	10.539.260,8	13.610.702,58	19.225.117,39
Unidades vendidas estimadas	1.473.890,57	1.998.595,61	2.634.815,21	3.402.675,64	4.806.279,35
Ingresos	3.684.726,42	4.996.489,02	6.587.038,03	8.506.689,11	12.015.698,37

Para el cálculo de esta proyección se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Se supuso que el market share de 53% de los Estados Unidos del 2020, queda fijo durante los 10 años.
- A partir del 3 año comienzan a expandirse a los otros estados.
- El precio del producto no varia en los 10 años.
- El precio de venta al publico es de 4 dólares.
- Nuestro precio es de 2,5 dólares al cliente.

Estimación de egresos (costos fijos y costos variables)

A continuación llevaré a cabo un análisis para estimar los costos del modelo de negocios. Para lograr un análisis mas efectivo, se llevará a cabo una descripción de los costos fijos y variables.

Costos Fijos

Comenzando por los costos fijos, son aquellos que no dependen directamente de las operaciones. Sino que son los gastos mensuales que se deben afrontar independientemente del nivel de ventas que paso en ese periodo de tiempo. En este caso los gastos fijos son el alquiler del la fabrica/deposito, los sueldos de todo el personal, los gastos de marketing, y los gastos de los servicios del alquiler.

Para comenzar describiendo los costos fijos, lo voy a hacer con el alquiler del establecimiento donde se realizarán las operaciones y estarán las oficinas. Como se eligió el estado de Florida por sus condiciones positivas para el desarrollo de la empresa, por ejemplo los incentivos fiscales, elegí que sea en Miami por su conectividad y mayor población demográfica. El establecimiento se buscó que tenga capacidad para contener las máquinas, y poder tener el stock guardado para las ventas. Al considerar los altos costos de alquiler que hay en el estado, consideramos que los primeros dos años, se iba a estar en una fabrica mas chica, los siguientes dos años se iba a mudar a una el doble de grande, y ya a partir del quinto año, se mudará a una fabrica que se alquilará por muchos años. Es por eso, que la primer fabrica será de 4.500 SF y se pagará 90.000 dólares anuales. La segunda fabrica será de 7.700 SF y se pagará un alquiler anual de 154.000 dólares anuales. Y para la tercer fabrica se eligió una de 34000 SF en Miami. Su costo es de 1,38 dólares por mes el SF. Por lo que da un valor mensual de 46.920 dólares y anual de 563.040 dólares.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto anual de alquiler	90.000	90.000	154.000	154.000	563.040

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto anual de alquiler	563.040	563.040	563.040	563.040	563.040

Los salarios fueron buscados con estimaciones de la página de Zippia. En la misma pública que un salario promedio es de 44.000 U\$d. anuales. Pero que depende de la cantidad de trabajadores y sus posiciones. Por ser una empresa que recién comienza, sus sueldos no van a ser elevados. Por eso es, que para los primeros 3 años voy a elegir pagar los sueldos más bajos del rango provisto por la página. A partir del 4 año, se va a asumir que el promedio de los sueldos de la empresa, al contar con una cantidad de empleados considerable, es igual al promedio de Florida. También hay que tener en cuenta los impuestos que se deben pagar por cada sueldo, que en Miami termina siendo de un 15,7%⁹. Por lo que sería un gasto del primer año de 232.557 U\$d. En los próximos años se va a crecer por lo que la cantidad de empleados aumentara la cantidad en relación a la demanda que tengan. Por eso es, que aumentarán según consideren necesario el personal de ventas, marketing, producción/mantenimiento, y administrativos. A continuación son algunos de los ejemplos que se encontraron en la pagina zippia.com, cabe destacar que los ejemplos variaban mucho:

- Maintenance de 19k-26k
- Office administrator 30k-40k
- Marketing coordinator 33k-53k
- Sales consultant 50k-65k

⁹ <https://contadormiami.com/es/como-funciona-el-pago-de-sueldos-en-usa/#:~:text=Este%20monto%20se%20retendrá%20del,al%20IRS%20es%20del%2015.3%25.>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de empleados	6	9	13	17	22
Gasto de sueldo	232.557	370.240	510.237	944.112	1.221.792

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de empleados	28	31	36	40	44
Gasto de sueldo	1.555.008	1.721.616	1.999.296	2.221.440	2.443.584

En cuanto a los servicios públicos, estos serian la luz, el agua, y el gas. Según la página de camino-financial.com, una fábrica puede pagar por mes unos 3.000 dolares. Por lo que serian 36.000 dolares al año.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto anual de servicios públicos	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Gasto anual de servicios públicos	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000

Costos variables

Los costos variables son los que dependen de las operaciones. En este caso, los costos variables están sujetas a la venta del producto terminado de latas de vino. El producto de WineNot? esta formado por la lata contenedora, el vino, y el packaging de los empaques de las latas.

Para comenzar, se va a empezar por la lata. esta misma será de 8 oz. O más específicamente de 236 ml aproximadamente. No se encuentran ningún valor que sea

proporcionado directamente de cuanto cuesta una lata de aluminio de 8 oz. En gran parte del mundo, y especialmente en el continente americano, el mayor productor de los envases de lata es la compañía “Ball Corporation”. Por eso es que tomo como referencia una nota de la pagina Brewbaund, en donde indica que los precios por cada mil latas de tamaños de 12 oz y 16 oz, son de 119,11 U\$d y 161,15 U\$d. Teniendo en cuenta los datos anteriores, si se sigue con relación de precios de los tamaños de 12 oz y 16 oz, las mil latas de 8 oz deberían costar 80,04 U\$d. por lo que el precio unitario por lata será de 0,08 dólares.

En cuanto al packaging, serán las cajas que contengan 12 vinos en lata por caja. Estos permitirán una facilitación para el transporte y también ayudara al orden del mismo. Se tomo de referencia un modelo obtenido de la página mayorista de Alibaba. Este tiene dos precios dependiendo de la cantidad de cajas pedidas. De 500 unidades a 4.999 unidades requeridas, el costo unitario es de 0,5 dólares. De 4.999 unidades a 9.999 unidades el costo es de 0,3 dólares. Y mayor a 10.000 unidades, el costo unitario es de 0,2 dólares.

En cuanto a los gastos de marketing, son gastos del área de marketing para promover la marca y el consumo de la marca y los productos “WineNot?”. Los anuncios digitales son “todos los esfuerzos de marketing creados para entornos en línea, como sitios web, redes sociales, motores de búsqueda, servicios de streaming y otros, en todos los formatos disponibles (imagen, texto, audio, video, etc.)”. Estos tipos de anuncios incluyen tanto la publicidad directa, pagándole directamente a la plataforma, como la publicidad generada mediante los influencers. Otro de los gastos que tienen el área de marketing son los eventos, en los cuales mediante de auspiciar o estar presentes en el evento de diferentes maneras, generan mas visibilización de la marca y en consecuencia mayores ventas. También se deben incluir los distintos tipos de objetos físicos para el aumento de la publicidad. Algunos de estos pueden ser los stickers, o vasos con el logo de la marca. Se decidió que este costo sea siempre el 1,5% de los ingresos. Por eso es que se lo califica como costo variable.

Por ultimo se encuentra el vino. Este será comprado a granel y trasportado en Flexitank. Al comprar el vino listo para consumir, se ahorran muchos costos de tratamiento del vino, y de equipamiento para poder almacenar todo el vino. Por lo que, al comprarlo en granel, el vino es trasladado del Flexitank a la máquina enlatadora para que directamente sea

enlatado y puesto a disposición para la venta. Por lo que pude averiguar, el Flexitank uno de los tamaños que tiene es de 24.000 litros. Cada lata tendrá 8 oz, que son aproximadamente 251 ml. Equivalentes a aproximadamente 95.600 latas de vino “WineNot?”. Según el observatorio vitivinícola argentino, el precio promedio por hectolitro es de 21.160 pesos. Y el precio máximo es de 65.000 pesos. Esta información es tomada el 30/06/23. Por lo que al tipo de cambio de la fecha. Y la compra de un Flexitank será de 200/300 dólares. Pero agregando los seguros, el transporte, y gastos administrativos, finaliza en un valor de 3.200 U\$d por Flexitank. Entonces el precio por compra de 24.000 Litros transportados será de 3.200 U\$d, más los 24.000 litros. Como queremos destacarnos por nuestro producto, se eligió un tipo de vino que este en el 75% mejor del mercado. Si este nivel se transfiere de igual manera al precio, este seria de \$54.040 (Precio dado en 30/06/23, y en el momento el tipo de cambio oficial se encontraba en 268 pesos argentinos y el tipo de cambio dólar paralelo en 494 pesos argentinos). En este caso, el tipo de cambio utilizado será el oficial, por lo que el precio por litro será de 2,016 dólares. Entonces si el precio por litro de vino es de 2,016 dólares y el Flexitank tiene capacidad de 24.000 litros con un precio de 3.200 dólares, el precio total de un Flexitank lleno es de 51.594,03 dólares. Y llevándolo a un precio unitario, será de aproximadamente 0,539 dólares.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de unidades estipuladas	95.996,25	180.792,94	408.592,04	692.563,51	1.043.462,35
Costo de vino	51.762,42	97.485,89	220.318,11	373.439,20	562.648,40
Costo de latas	7.683,54	14.470,67	32.703,71	55.432,78	83.518,73
Costo de Packaging	3.999,84	7.533,04	17.024,67	28.856,81	43.477,60
Costo de Marketing	3.599,86	6.779,74	15.322,20	25.971,13	39.129,84

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de unidades estipuladas	1.473.890,57	1.998.595,61	2.634.815,21	3.402.675,64	4.806.279,35
Costo de vino	794.740,86	1.077.668,61	1.420.726,44	1.834.766,72	2.591.608,00
Costo de latas	117.970,20	159.967,59	210.890,61	272.350,16	384.694,60
Costo de Packaging	61.412,11	83.274,82	109.783,97	141.778,15	200.261,64
Costo de Marketing	55.270,90	74.947,34	98.805,57	127.600,34	180.235,48

Estado de resultados

Con respecto al estado de resultados, este mismo es realizado para poder tener una impresión general de la empresa. En el mismo, se pueden observar los ingresos y gastos de la empresa durante los primeros 10 años. El desarrollo del estado de resultado servirá para entender el estado financiero y su capacidad de generar beneficios. En los próximos capítulos serán explicados los impuestos aplicados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	239.990,63	451.982,34	1.021.480,10	1.731.408,76	2.608.655,87
Costos variables	(67.045,66)	(126.269,33)	(285.368,69)	(483.699,93)	(728.774,56)
Costo del vino	(51.762,42)	(97.485,89)	(220.318,11)	(373.439,20)	(562.648,40)
Costo de las latas	(7.683,54)	(14.470,67)	(32.703,71)	(55.432,78)	(83.518,73)
Costo del packaging	(3.999,84)	(7.533,04)	(17.024,67)	(28.856,81)	(43.477,60)
Costo de marketing	(3.599,86)	(6.779,74)	(15.322,20)	(25.971,13)	(39.129,84)
Resultado bruto	307.036,29	578.251,68	1.306.848,79	2.215.108,69	3.337.430,43
Costos fijos	(358.557,00)	(496.240,00)	(700.237,00)	(1.134.112,00)	(1.820.832,00)
Alquiler	(90.000,00)	(90.000,00)	(154.000,00)	(154.000,00)	(563.040,00)
Sueldos	(232.557,00)	(370.240,00)	(510.237,00)	(944.112,00)	(1.221.792,00)
Servicios publicos	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)
Resultado antes de impuestos	(51.520,71)	82.011,68	606.611,79	1.080.996,69	1.516.598,43
Impuestos	-	-	-	-	-
Resultado Neto	(51.520,71)	82.011,68	606.611,79	1.080.996,69	1.516.598,43

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	3.684.726,42	4.996.489,02	6.587.038,03	8.506.689,11	12.015.698,37
Costos variables	(1.029.394,06)	(1.395.858,35)	(1.840.206,59)	(2.376.495,37)	(3.356.799,71)
Costo del vino	(794.740,86)	(1.077.668,61)	(1.420.726,44)	(1.834.766,72)	(2.591.608,00)
Costo de las latas	(117.970,20)	(159.967,59)	(210.890,61)	(272.350,16)	(384.694,60)
Costo del packaging	(61.412,11)	(83.274,82)	(109.783,97)	(141.778,15)	(200.261,64)
Costo de marketing	(55.270,90)	(74.947,34)	(98.805,57)	(127.600,34)	(180.235,48)
Resultado bruto	4.714.120,48	6.392.347,37	8.427.244,62	10.883.184,48	15.372.498,08
Costos fijos	(2.154.048,00)	(2.320.656,00)	(2.598.336,00)	(2.820.480,00)	(3.042.624,00)
Alquiler	(563.040,00)	(563.040,00)	(563.040,00)	(563.040,00)	(563.040,00)
Sueldos	(1.555.008,00)	(1.721.616,00)	(1.999.296,00)	(2.221.440,00)	(2.443.584,00)
Servicios publicos	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)	(36.000,00)
Resultado antes de impuestos	2.560.072,48	4.071.691,37	5.828.908,62	8.062.704,48	12.329.874,08
Impuestos	-	-	-	-	-
Resultado Neto	2.560.072,48	4.071.691,37	5.828.908,62	8.062.704,48	12.329.874,08

Impuestos

En cuanto a los impuestos, Florida y Miami fueron elegidos estratégicamente con uno de sus más importantes puntos relacionado a este tema. Los beneficios impositivos son muy importantes. Al haber elegido un tipo societario LLC, no tiene impuesto sobre las ganancias como si lo tienen la mayoría de las empresas argentinas. Por lo que genera una gran ventaja. El impuesto a las ganancias será pagado por el propietario en su liquidación personal apropiando la ganancia de la sociedad en proporción a su participación accionaria. La alícuota que se le aplicará al propietario en su liquidación personal, es más baja que la alícuota que se le hubiese aplicado si el impuesto se pagaba en cabeza de la empresa.

Hay dos tipos de impuestos a los cuales se deben tener en cuenta, el impuesto sobre la venta y el impuesto a las bebidas alcohólicas. En el impuesto sobre la venta, tiene dos partes. La primera es que contiene un 6% por residir en el estado de Florida. Y por el otro lado, al estar basado en Miami, y teniendo en cuenta que la dirección del depósito elegido es en el partido de Medley, se le adiciona 1% adicional al anterior 6% estatal. Es por eso por lo que en general el impuesto sobre la venta es de 7%.

En cuanto al impuesto sobre las bebidas alcohólicas, este está regulado por la Oficina de Impuestos y Comercio de Alcohol y Tabaco (TTB). Esta regula el impuesto por cantidad de tipo de bebida alcohólica vendida. En este caso, el impuesto del vino tiene un costo de 2,25 dólares por galón.¹⁰ Y llevado a 251 mililitros, que es el tamaño de la lata, serian 0,14919 dólares.



Universidad de
San Andrés

¹⁰ <https://states.aarp.org/florida/impuestos-estatales#:~:text=Alcohol%3A%20La%20cerveza%20paga%20un,según%20el%20porcentaje%20de%20alcohol.>

Aspectos Legales

Algunos de los aspectos legales que se deberán tener en cuenta son los siguientes:

Creación de la sociedad

Se eligió el tipo de sociedad LLC (Limited Liability Company) por sus beneficios que le trae a la compañía y su dueño, por el lado impositivo y de seguridad. En cuanto al impositivo, estos tipos de sociedades no pagan impuesto a la ganancia en los estados unidos a nivel federal, y pagan un impuesto muy bajo a la venta a nivel estatal. Y en cuanto a la parte de seguridad. Este tipo de sociedades ofrece responsabilidad limitada a sus propietarios. Esto significa que los propietarios no son personalmente responsables por las deudas y obligaciones de la empresa. En el caso de problemas legales o deudas, tus activos personales estarán protegidos. También a nivel administrativo es conveniente. Ya que es de fácil administración comparado con otros tipos de sociedades en los que por ejemplo, deben tener un directorio y otros aspectos burocráticos que dificultan a una empresa que esta recién comenzando.

Three-tier system

El “Three-tier system” es un sistema de regulación de distribución de bebidas alcohólicas en los Estados Unidos. Este sistema se estableció después de la derogación de la Prohibición en 1933 y está diseñado para separar a los fabricantes de alcohol, los mayoristas y los minoristas en tres niveles distintos con el objetivo de regular la venta y distribución de bebidas alcohólicas de manera controlada y segura. Estos tres niveles están compuestos por: Tier 1, los productores; Tier 2, los distribuidores o importadores; y por último el Tier 3, los retailers. Es de importancia tener en cuenta esta ley para poder vender y manejarse dentro del marco legal de los Estados Unidos.

Licencias

Las licencias serán claves para el funcionamiento del negocio. Las licencias que habiliten a la empresa a poder trabajar en el depósito es una de las licencias claves. Otra licencia es la que permita a la empresa vender y distribuir bebidas alcohólicas. Y por último la

licencia para poder importar el vino, producto el cual la empresa fraccionará y venderá después en formato de vino en lata. Todas estas licencias estarán dadas por la “Comisión de Bebidas Alcohólicas y Tabaco (ABT)” que regula estos permisos.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

Capítulos:

Capítulo Marco Conceptual: SHAPIRO, B.P. “La Mezcla de Marketing” en La Esencia del Marketing. Vol. 2.

Capítulo Plan de Negocio: PORTER, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI. 1991 - Capítulos 1 y 2.

Capítulo Plan de Marketing: DVOSKIN, R. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires. Granica. 2004. Cap XI
SHAPIRO, B.P. “La Mezcla de Marketing” en La Esencia del Marketing. Vol. 2.

Capítulo Plan Financiero: ROSS STEPHEN A., JORDAN BRADFORD D. , WESTERFIELD RANDOLPH W., FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS, Editorial MCGRAW-HILL, 9a Edición, 2010. ISBN 9786071502988.

Capítulo Restricciones Legales: “DERECHO PRIVADO. SOCIEDADES Y OTRAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN JURIDICA DE LA EMPRESA”, dirigido por José María Curá.

Páginas web:

<https://observatoriova.com>

<https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-03-06/jpmorgan-is-expanding-in-florida-texas-dimon-says?leadSource=uverify%20wall>

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

<https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-43875957>

<https://money.usnews.com/money/personal-finance/family-finance/articles/where-do-i-fall-in-the-american-economic-class-system>

<https://politikon.es/2021/06/21/clase-social-en-estados-unidos/>

<https://www.contatec.es/caudalímetros-para-vino/como-cargar-un-flexitank-de-vino/>

<https://massnegocios.com/que-es-el-vino-a-granel/>

<https://bevalcinsights.com/the-forecast-for-canned-wine-in-the-retail-market/>

<https://www.comacitalia.es/envasado-de-cerveza/>

<https://www.fool.com/the-ascent/small-business/articles/top-10-best-states-to-start-your-small-business/>

<https://vinepair.com/articles/map-states-drink-wine-america-2020/>

<https://www.imarcgroup.com/north-america-aluminium-cans-market>

https://www.reportlinker.com/p06289889/Beverage-Metal-Cans-Market-Forecast-to-COVID-19-Impact-and-Global-Analysis-By-Material-and-Application.html?utm_source=GNW

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/wine-market>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/energy-drinks-market>

<https://www.prnewswire.com/in/news-releases/cider-market-to-reach-usd-26-211-2-million-by-2031-valuates-reports-889526760.html>

<https://www.marketdataforecast.com/market-reports/vermouth-market>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/hard-seltzer-market>

<https://www.acumenresearchandconsulting.com/hard-seltzer-market>

<https://www.researchandmarkets.com/reports/5505331/hard-seltzer-market-size-share-and-trends>

<https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/beer-market>

<https://www.fortunebusinessinsights.com/beer-market-102489>

https://www.clarin.com/economia/latas-cervezas-buscan-sostener-consumo_0_r1_Bpi3Ze.html

<https://mundolatas.com/analisis-por-region-mercado-de-latas-de-metal-para-alimentos-y-bebidas/>

<https://revistaaluminio.com.br/colunista-da-veja-sao-paulo-destaca-aumento-dos-vinhos-em-lata-de-aluminio/>

<https://www.forbesargentina.com/negocios/cerveza-lata-historia-acierto-n643>

<https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>

<https://asana.com/es/resources/4-ps-of-marketing#>

<https://www.becas-santander.com/es/blog/las-4-p-del-marketing.html>

<https://www.ingenioempresa.com/7s-de-mckinsey/>

<https://asana.com/es/resources/swot-analysis#>

<https://www.thespruceeats.com/best-canned-wines-4584424>

<https://es.statista.com/estadisticas/511879/produccion-del-vino-en-el-mundo-por-pais/>

<https://www.sttark.com/blog/three-tier-system-what-it-is-and-how-it-impacts-alcohol-distribution>



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo 1:

Wine Packaging Consideration Rates

Consideration rates for wine-in-can formats have significantly increased since 2017 in markets such as the US and UK

Packaging consideration rates for wine-in-can formats: 2017 vs 2020
% who would consider buying wine in 'wine-in-can' packaging format

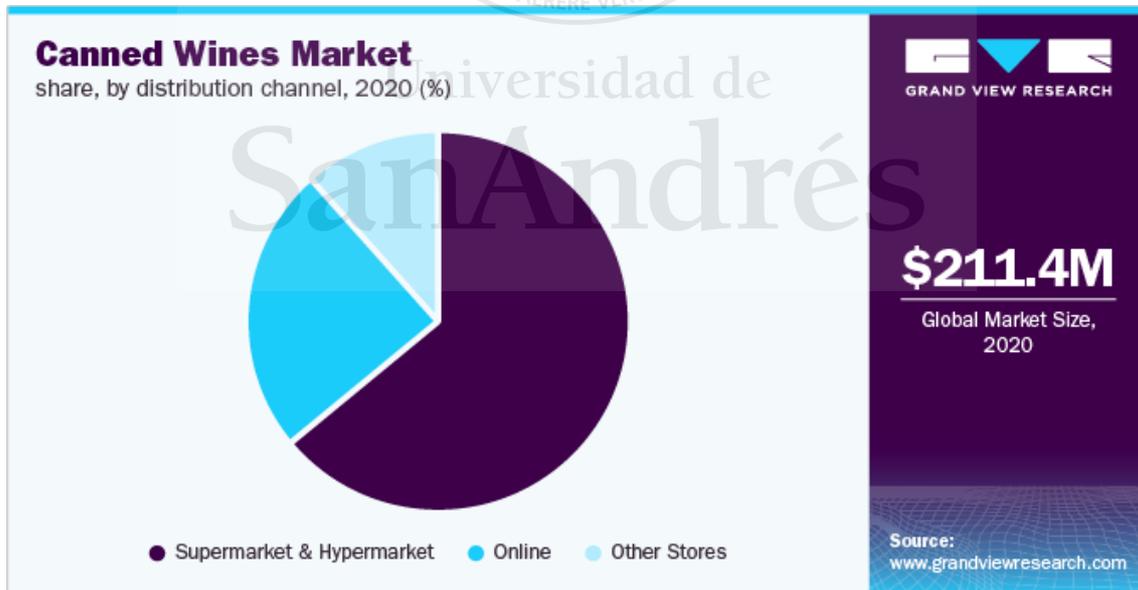


Base = All US/UK regular wine drinkers who are aware of the following packaging formats for wine
Source: Wine Intelligence, Vinitrac® UK & US, Oct'17, Jul'19 and Jul'20, n>=1,000 UK regular wine drinkers; n=2,000 US regular wine drinkers

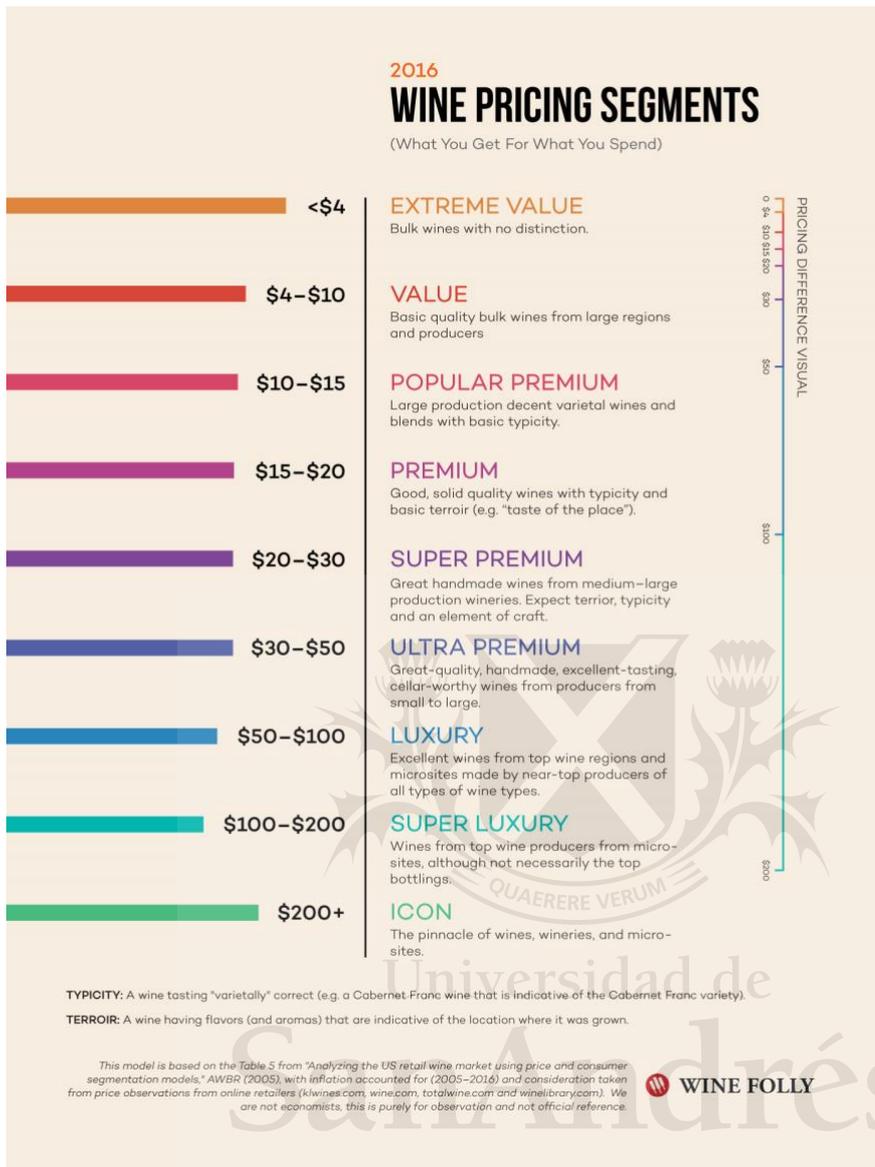


Copyright! 2021 - Wine Intelligence - Not to be reproduced or resold without permission from Wine Intelligence, a division of the IWSR Group

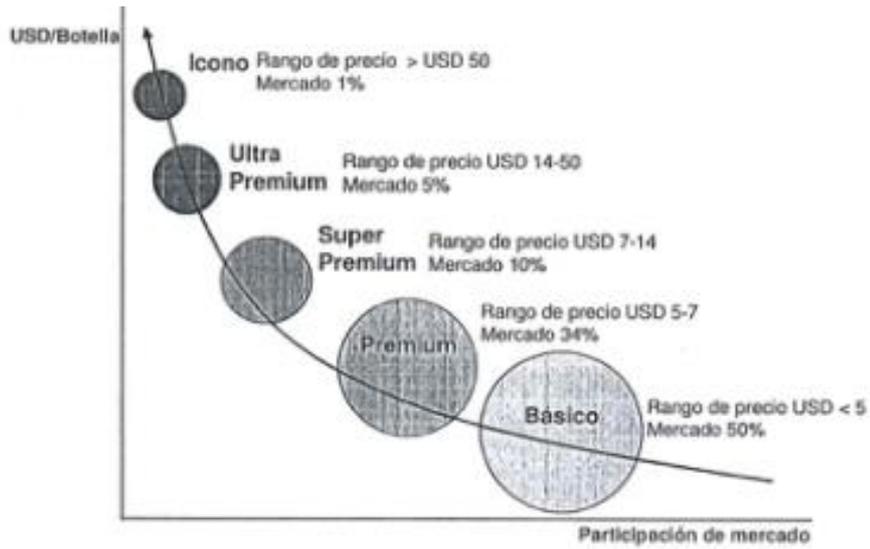
Anexo 2:



Anexo 3:



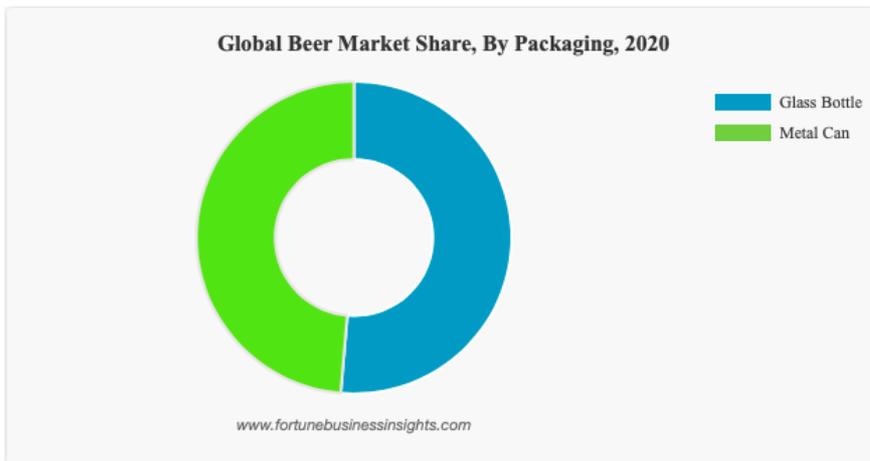
Anexo 4:



	Icono	Ultra-premium	Super-premium	Premium	Básico
Rango de Precio	> USD 50	USD 14-50	USD 7-14	USD 5-7	< USD 5
Tipo de consumidor	Conocedor	Aficionado	Experimentador	Experimentador	Enfocado en Precio
Decisión de compra basada en:	Imagen y Estilo	Calidad e Imagen	Marca y Calidad	Precio y Marca	Precio
Principales Canales	Vinotecas Boutiques y Restaurantes	Vinotecas y Restaurantes	Supermercados y Vinotecas	Supermercados	Supermercados y Discounts
Tendencia de Mercado	Bajo Crecimiento	Bajo Crecimiento	Creciendo	Creciendo	Decreciendo
Nivel de competencia	Segmento cerrado-limitado	Creciendo gradualmente	Creciendo. Basada en relación precio-calidad	Fuerte. Basada en marca y precio.	Muy fuerte. Basada en precio y marca
Disponibilidad	Escaso	Escaso	Suficiente	Grandes cantidades	Exceso

Fuente: Raboobank International

Anexo 5:



Universidad de
San Andrés