



**Escuela de Negocios**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**COPEANDO**

Alumno: **GONZALEZ ECHENIQUE, PATRICIO M.**

DNI: 29.855.885

Director de Tesis: **RAFAEL NORBERTO ALEA Y MORANTE**

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Octubre 2024

## Índice

Agradecimientos.....	3
Resumen Ejecutivo .....	4
Introducción y Antecedentes .....	6
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas .....	7
Capítulo I - El cliente .....	9
1.1 Necesidad.....	9
1.2 Oportunidad de Negocio.....	11
1.3 Descripción del Cliente.....	13
Capítulo II - La propuesta de valor .....	20
2.1 Propuesta de Valor.....	20
2.2 Diferenciación y Ventajas Competitivas .....	20
2.3 Interfaz de la APP.....	22
Capitulo III - El product market fit .....	23
3.1 Value Proposition Canvas .....	23
3.2 Validación de la Propuesta de Valor.....	26
Capitulo IV - El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria .....	28
4.1 Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo .....	28
4.2 Competencia .....	30
4.3 Contexto .....	32
4.4 Industria.....	41
Capitulo V - El modelo de negocios .....	44
5.1 Modelo de Negocio - CANVAS.....	44
Capitulo VI - Go to Market Plan.....	50
6.1 Estrategia de Entrada al Mercado .....	50
6.2 Estrategia de Pricing .....	51
6.3 Estrategia de Gestión del Funnel de Marketing.....	53
6.4 Diseño del Proceso de Venta Escalable.....	55
6.5 Canales de Distribución.....	56
Capítulo VII - Recursos, procesos y plan operativo del negocio .....	59
7.1 Descripción de la Cadena de Abastecimiento .....	59
7.2 Plan Operativo Del Negocio .....	62
Capítulo VIII - Implementación del negocio.....	64
8.1 Estrategia de Implementación .....	64
8.2 Metas.....	64
8.3 Localización.....	67
8.4 Estructura Operativa.....	68
Capitulo IX - Equipo emprendedor .....	70
Capitulo X - Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión	
Contexto macro y microeconómico .....	72
10.1 Contexto Macroeconómico .....	72
10.2 Contexto Microeconómico .....	76
10.3 Modelo de Generación de Beneficios .....	77
10.4 Requerimientos de Inversión y Financiamiento .....	84
Capitulo XI - Condiciones para la viabilidad de negocio.....	87
11.1 Viabilidad financiera del negocio.....	87
11.2 Principales Riesgos y Estrategias de Cobertura Asociadas .....	90
Capitulo XII - Fuentes y Bibliografía .....	93

Capítulo XIII - Anexos .....	96
13.1 Anexo 1 – Producción vitivinícola Argentina .....	96
13.2 Anexo 2 – Comercio Electrónico en Argentina .....	97
13.3 Anexo 3 – Producción de Vino en Argentina .....	100
13.4 Anexo 4 – Encuesta “Análisis de Consumo Online” .....	103



Universidad de  
**San Andrés**

## Agradecimientos

A Lucia, mi compañera de vida, que desde el primer minuto me ha acompañado en todo este largo proceso. Su consistencia, apoyo, cariño y consejos han sido de gran ayuda y soporte para transitar este camino.

A mi hija Sofia, que, con su corta edad, supo entender y distinguir cuando se podía jugar y cuando se debía estudiar. ¡Todo esto también es por vos y para vos!

A mis padres, Silvia y Roberto, quienes me enseñaron la perseverancia y que, con esfuerzo y sacrificio, todo se puede obtener. A mis hermanos, Agustín y Eliana, por siempre estar presentes.

A DLS ARCHER, por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y soportar esas ausencias de 1 viernes cada 15 días.

A la Universidad de San Andrés y al cuerpo docente, por poder brindar una educación de excelencia aún en tiempos y contextos muy difíciles como fue la Pandemia.

Al flamante Grupo 5, Rodo, Lucas, Nico y Eze, con quienes transitamos todo este proceso, superamos dificultades, y armamos un gran lazo de amistad.

Por último, a todos mis compañeros del Cohorte 2020 del EMBA, con quienes disfrutamos, nos adaptamos, aprendimos y nos divertimos, durante toda la cursada.

¡Gracias por este viaje!

## Resumen Ejecutivo

El mercado de vinos en la Patagonia Argentina presenta algunas carencias. Por un lado, existe una falta de contacto entre la oferta y la demanda real de vinos; y por el otro, las grandes distancias que se deben recorrer entre las distintas ciudades de la Región, a las que se debe sumar el grave problema logístico que tiene actualmente el país, afectan los tiempos de entrega de productos en toda la zona. Los consumidores actuales, especialmente las personas mayores a 30 años, de buen poder adquisitivo, y que son amantes del buen vino, requieren de una plataforma que les permita acceder a la más amplia variedad de etiquetas reconocidas, todo ello con la conveniencia de la entrega rápida y directa a la puerta de su casa.

El proyecto COPEANDO consiste en crear un marketplace de vinos online, que, a través de una aplicación, ofrece una amplia gama de vinos, con un fuerte énfasis en la rapidez de entrega y la experiencia del cliente. Nuestra propuesta, a su vez, incluye la implementación de alianzas estratégicas con bodegas específicas con el objetivo de ampliar la oferta disponible en la región. Buscamos ampliar la oferta de productos y disminuir los tiempos de entrega.

Actualmente, la Patagonia Argentina tiene un mercado creciente de consumidores de vinos, con una tendencia al alza en la adopción de compras online. Se estima que el tamaño del mercado potencial, para todo el país, es de aproximadamente 1800 millones de dólares.

El mercado objetivo de COPEANDO son personas entre 30 y 75 años, con ingresos disponibles por encima de la media, y que están dispuestos a adquirir productos de calidad, son amantes del buen vino y están familiarizados con el uso de aplicaciones móviles para realizar compras online. Este segmento valora la conveniencia, la calidad, la facilidad y la experiencia personalizada en cada una de sus compras.

Las variables principales que diferencian a COPEANDO radican en:

- Entrega Rápida: realizaremos diversas estrategias para disminuir los tiempos actuales de entrega en toda la región.

- Oferta de Productos: A través de los distintos acuerdos con Bodegas, más la consideración de los gustos y preferencias de nuestros clientes, buscaremos ofrecer la más amplia gama de productos para toda la Patagonia
- Experiencia del cliente: la facilidad al utilizar la aplicación, seleccionar el producto, pagarlo, recomendarlo y recibirlo.

Se proyecta que el negocio, una vez alcanzada su etapa de expansión geográfica, alcanzará una rentabilidad promedio del 26% a partir del 4to año, con un crecimiento sostenido en los años subsiguientes. La estructura de costos ha sido optimizada para maximizar el margen operativo, mientras que la estrategia de precios competitivos, sobre todo en las etapas iniciales de penetración del mercado, podrá garantizar una rápida captación de clientes.

La inversión inicial requerida para el lanzamiento del proyecto es de 100.000 usd, en la primera etapa, con un refuerzo de 87.000 usd más en la etapa expansiva. Esta inversión inicial será realizada con capital propio y se destinará a cubrir el desarrollo de la plataforma, la infraestructura logística y el capital de trabajo. El retorno esperado es de 75% en un período aproximado de 37 meses.

## Introducción y Antecedentes

El documento que se expone a continuación detalla el desarrollo y la viabilidad de COPEANDO, un Marketplace de vinos, con foco para la zona Patagónica.

Este proyecto surge de la identificación de una necesidad en el mercado Patagónico: demanda insatisfecha al momento de comprar vinos, junto con demoras en los tiempos de entrega, en una región geográficamente extensa y dispersa.

En este tipo de mercado es donde busca insertarse COPEANDO, ofreciendo una solución integral al combinar una amplia gama de productos con un sistema logístico robusto que garantiza la entrega en tiempos récord. La propuesta de valor se diferencia por su enfoque en la velocidad de entrega, el incremento en la disponibilidad de productos y una experiencia de usuario excepcional, apoyada por una plataforma tecnológica intuitiva y fácil de usar.

El equipo emprendedor está liderado por Patricio Gonzalez Echenique, quien aporta una sólida experiencia en gestión de negocios y una pasión por el mercado vitivinícola, y Rafael Deuribarri, un ingeniero en sistemas con experiencia en brindar soluciones tecnológicas en distintos tipos de industria. Juntos, esperan lograr que COPEANDO lidere el mercado, y brinde soluciones a estas demandas insatisfechas de los patagónicos.

## Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

El plan de negocios que se desarrolla a continuación tiene el objetivo de evaluar la viabilidad del proyecto de COPEANDO y su aplicación en la Patagonia Argentina. Esta oportunidad de negocio se presentó al detectar un *gap* entre la oferta y la demanda en el mercado vitivinícola, en el contexto actual Argentino, donde las empresas productoras o bodegas, están limitadas para poder incrementar el alcance de su negocio, y los consumidores finales, se ven imposibilitados de tener acceso a los productos que ellos elaboran. Para poder analizar esta oportunidad, se utilizaron diversas herramientas de *management* que se describen a continuación.

1. **Mapa de Empatía:** Dave Gray es el autor principal de este concepto, y se utiliza principalmente, para comprender mejor a los usuarios o clientes de una perspectiva emocional y comportamental, abordando aspectos como lo que piensa, siente, ve, escucha y hace. Este concepto es utilizado en el capítulo 1 punto 3 "Descripción del cliente".
2. **Arquetipo de Cliente:** El concepto de Buyer Persona fue popularizado por Alan Cooper en su libro "The Inmates Are Running the Asylum" (1999). Cooper introdujo el concepto de "Persona" como una representación del usuario ideal, basada en datos reales y comportamientos observados. La herramienta permite identificar características demográficas, comportamientos y motivaciones que ayuden a segmentar los clientes, con el fin de aplicar y diseñar estrategias personalizadas para cada segmento. Este concepto es utilizado en el capítulo 1 punto 3 "Descripción del cliente".
3. **Customer Journey:** Esta herramienta genera un mapa donde se pueden visualizar las distintas etapas que un cliente atraviesa desde el descubrimiento de la necesidad hasta la compra y uso de un producto o servicio. Jim Kalbach, autor de "*Mapping Experiences: A Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys, Blueprints, and Diagrams*", y Tony Ulwick "*What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*" son los referentes de creación de esta herramienta. Este concepto es utilizado en el capítulo 1 punto 3 "Descripción del cliente".



4. **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter:** Utilizado en el capítulo 4, El modelo desarrollado por Michael Porter en su libro “*Estrategia competitiva, Técnica para el análisis de los sectores Industriales y la Competencia*” (Porter, 1982) establece que constantemente, en una industria determinada, una empresa tiene la influencia constante de 5 fuerzas que actúan conjuntamente, y al analizarlas, permite identificar oportunidades y amenazas, para empresas que ya están ubicadas en la industria o para las que planean ingresar, y a su vez, incrementa la probabilidad de resistir a situaciones no previstas, y de esta forma, ayuda a definir la posibilidad y la capacidad, de la empresa analizada, de obtener mayores rentabilidades. Las 5 fuerzas mencionadas son:

- Intensidad de la competencia actual
- Competidores potenciales
- Productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

5. **Business Model CANVAS:** Es una herramienta de gestión estratégica del negocio (Alexander Osterwalder, 2011) que permite visualizar el modelo de negocio de una compañía, a través de las siguientes líneas estratégicas:

- Clientes: Segmentos de mercado, Canales y Relaciones
- Oferta: Propuesta de valor
- Infraestructura: Actividades clave, Recursos clave y Asociaciones clave.
- Viabilidad Económica: Costos e Ingresos.

6. **Método del valor presente ajustado (APV):** permite valorar un negocio por flujos libres descontados, comparando estos flujos con la inversión requerida, y determinando si el negocio crea valor o no.

# Capítulo I - El cliente

## 1.1 Necesidad

Vivir en la Patagonia no es fácil. Tienes que acostumbrarte no solo al mal clima, que reina en gran parte del año, sino también a la baja calidad de sus productos y servicios. Las distancias con los principales centros de distribución hacen que debas conformarte a consumir los productos y servicios que están a disposición, por más que no sean los que deseas o buscas.

¿Te ha pasado alguna vez de querer consumir un producto, y no encontrarlo por ningún lado? Y encima, ¿qué salgas inmediatamente a adquirirlo por Mercado Libre, y tarde más de 7 días?, cuando sabes perfectamente que, en capital federal, o en los principales centros urbanos, los tiempos de entrega de los pedidos demoran cerca de 24hs.

El mercado del vino y spiritiz, en la Patagonia, no es ajeno a este contexto.

Hoy existen cerca de 900 bodegas activas (Secretaría de Agricultura, 2022), y es imposible poder llegar a todas o a la mayoría de ellas. Incluso, considerando, que los distribuidores, muchos zonales, no llegan a muchas bodegas, y manejan solo entre 1 a 3 marcas.

Se puede visualizar, claramente, que hay una falta de contacto entre la Oferta y la Demanda real.

Entonces, surge el primer interrogante: ¿Cómo hacer para poder vender una gama de productos que cubra, con el mayor alcance posible, los deseos del consumidor?

Por otra parte, el vino se produce principalmente en Mendoza y San Juan (Anexo 1 – Producción vitivinícola en Argentina), como grandes conglomerados, y en menores proporciones en toda la zona de Cuyo, y algo de producción en Neuquén / Río Negro y con alguna aparición en Chubut.

Cuesta mucho que el producto elaborado llegue a todos los frentes comerciales.

Los fletes para poder enviar el producto, desde la zona de elaboración, a los distintos mercados, no están unificados, y forman parte del grave problema Logístico que tiene en la actualidad Argentina, principalmente por sus distancias.

Es decir que, el producto se encuentra disponible, pero cuesta mucho hacerlo llegar al cliente final. Y aquí, es donde surge el segundo interrogante: ¿Cómo podemos hacer para poder enviar el producto, desde la zona de elaboración, hasta el domicilio del consumidor, al menor costo posible?

Ambos interrogantes, plantean los 2 principales problemas que se enfrentan los consumidores en toda la Patagonia al momento de tener la necesidad de adquirir un producto:

1. Limitada oferta de productos
2. Altos tiempos de entrega



Universidad de  
**San Andrés**

## 1.2 Oportunidad de Negocio

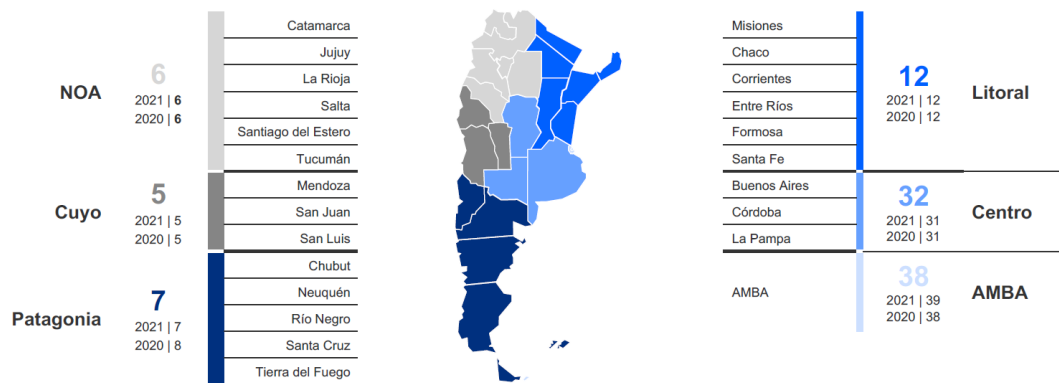
La Patagonia Argentina, en toda su extensión, y sin considerar Neuquén y La Pampa, en algunas circunstancias, se encuentra alejado de los principales centros de distribución de productos, produciendo un gap entre la oferta de los grandes centros urbanos y la disponibilidad de los productos en cualquier ciudad Patagónica. Esto afecta, principalmente, a los deseos y preferencias de los consumidores, que, o bien deben aceptar la oferta que tienen disponible, o bien, la solicitan a través de alguna aplicación o plataforma, utilizando el Comercio Electrónico, y aguardan a que el producto llegue, en como mínimo, 7 días más tarde (Tabla 1 – Ponderación de cada uno de los rubros del Comercio Electrónico Argentino sobre el monto total facturado.)

De acuerdo con los datos presentados en el informe anual 2022 (Electrónico, Abril), El Comercio Electrónico en Argentina se encuentra en pleno desarrollo (Anexo 2 – Comercio Electrónico en Argentina), en los últimos años, presenta una tendencia alcista con crecimientos porcentuales considerables en los niveles de facturación.

Este mismo informe describe que el rubro de Alimentos, Bebidas y Artículos de Limpieza tiene una representación de un 15% sobre el monto de facturación para el año 2022, con una tendencia alcista, si se toman los datos desde 2015 (Tabla 1 – Ponderación de cada uno de los rubros del Comercio Electrónico Argentino sobre el monto total facturado).

No obstante, esta tasa de crecimiento mencionada no se capitaliza de la misma forma en las diferentes zonas geográficas de Argentina, confirmando que el Comercio electrónico, en todas sus variantes, incluidas plataformas y aplicaciones móviles, se encuentra concentrado en los principales conglomerados de lo denominado Región Centro.

### 1.2.1.1 Gráfico 1 – Distribución de la Facturación en las distintas regiones.



Nota: Datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022. Fuente: (Electrónico, Abril).

Como se puede observar, la Región Centro es la principal zona abarcando un 32%, incrementando un punto porcentual con respecto a años anteriores, y la Región Patagónica representa solo un 7% total en el mapa, manteniéndose sin cambios en el período considerado.

Es, justamente, en este último mercado, en donde existen grandes oportunidades, dado que la población patagónica tiene un acceso limitado al mercado de bienes y servicios, y, en caso de acceder, a través del comercio electrónico, sus productos demoran mucho tiempo en llegar.

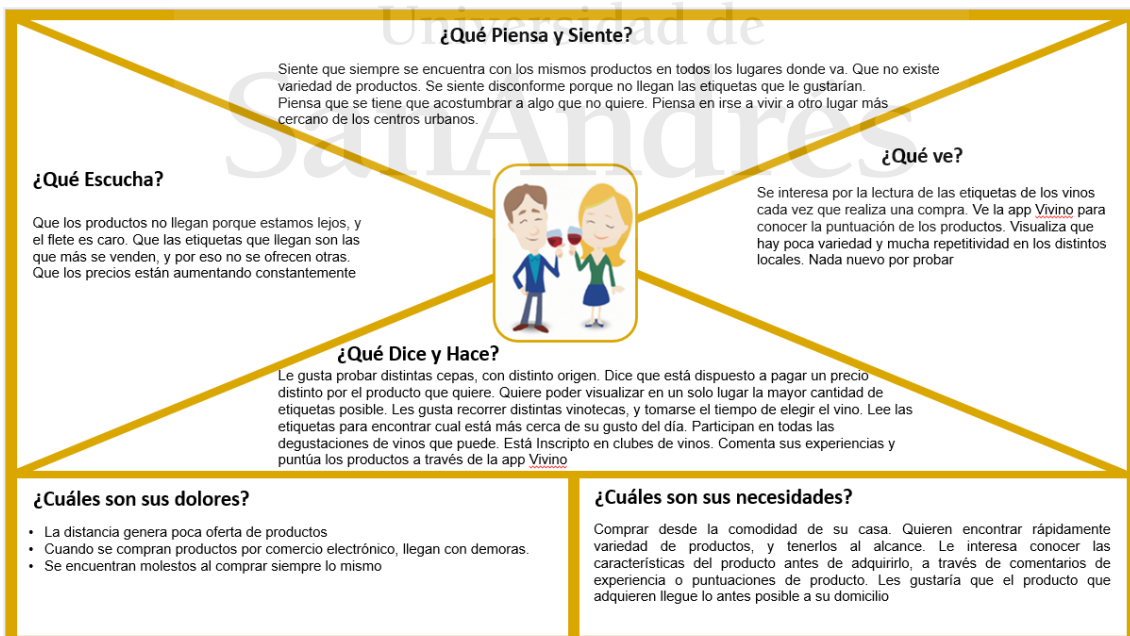
### 1.3 Descripción del Cliente

Para poder realizar el siguiente análisis, se tuvo en consideración que el proyecto de COPEANDO tiene como fin generar un Marketplace para unir a la oferta con la demanda.

Esto hace que los clientes a los cuales apunta son los siguientes:

1. Consumidores Finales, denominados como “Copeandadores”, pertenecientes a una franja de edad que puede ir desde los 30 años a los 75 años, y que pueden destinar parte de sus ingresos a adquirir bienes y servicios de calidad. Son amantes del buen vino, y que están habituados a utilizar las app para celulares. Están familiarizados a comprar y vender productos a través de la web.
2. Bodegas, llamados “Copeanunciantes”, engloban a las Empresas productoras que tienen poca participación en el mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes, Cadenas de Abastecimiento a supermercados e hipermercados), sin importar si son de pequeñas, medianas o grandes producciones, que buscan llegar más allá de sus canales de comercialización actuales.

#### 1.3.1 Mapa de Empatía – COPEANDADORES



- **¿Qué Piensa y Siente?** Los copeandadores se sienten limitados en cuanto a la oferta de productos que tienen disponibles, especialmente los vinos. Siente una frustración constante al momento de elegir una etiqueta, dado

que los productos que desea no llegan a su ubicación geográfica por encontrarse lejos de los principales centros urbanos, y se disgusta al enfrentar la obligación de adaptarse a la oferta que tiene disponible. Analiza irse a vivir a otra ciudad.

- **¿Qué Escucha?** Escucha que los productos que desea no llegan por una cuestión de distancias geográficas, y esto incide en los costos de flete que se deben afrontar, produciendo que, en caso de que lleguen los productos, estén a precios altos o aumentando constantemente.
- **¿Qué ve?** A los copeandadores les gusta observar las etiquetas de los vinos y leer sus descripciones. Analiza los vinos a través de distintas aplicaciones, como por ejemplo “Vivino”. Busca productos nuevos que se adapten a sus gustos personales, aunque nota que en la oferta local actual hay una repetición constante de productos, y no existe nada nuevo por probar.
- **¿Qué Dice y Qué Hace?** Los copeandadores son proactivos en la búsqueda de nuevos productos, distintas cepas y diferentes orígenes. Son participantes de los distintos clubes de vino que puedan existir, son abiertos a expresar sus sentimientos y a comentar sus experiencias en las redes sociales, para puntuar las etiquetas que prueba. Si llega a encontrar la variedad deseada, es un perfil de cliente que estaría dispuesto a pagar un precio adicional.
- **¿Cuáles son sus Dolores?** La principal frustración es la distancia, que tiene impacto en dos variables: la oferta de productos que tiene disponible, y el tiempo en el que recibe una compra online de algún producto que se adapte a su propio gusto. Estas variables le generan insatisfacción.
- **¿Cuáles son sus Necesidades?** Para los copeandadores, es fundamental poder comprar desde su casa y recibir los productos de manera rápida. A su vez, precisa encontrar una oferta amplia de productos, y que los mismos cuenten con descripciones claras, reseñas y puntuaciones, dado que son las variables que analiza antes de elegir y ejecutar una compra.

### 1.3.2 Arquetipo de Cliente – COPEANDADORES

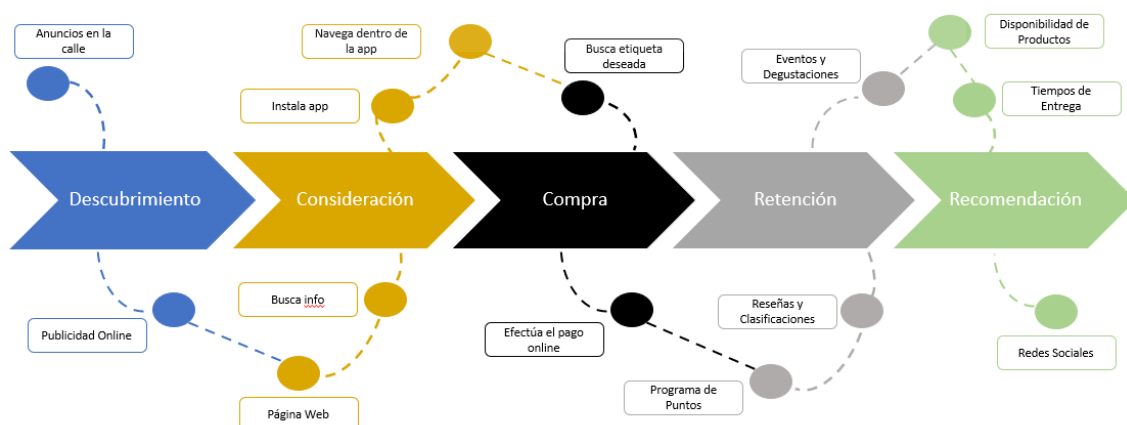
Andrés tiene 41 años, es Licenciado en Economía, y trabaja en forma dependiente y remota en un bróker de 8 a 17hs, brindando asesoramiento para la operación de los mercados bursátiles. Está casado, con 1 hija, y hoy está en

un nivel económico óptimo y equilibrado para disfrutar del trabajo y su familia. Es fanático de la buena gastronomía, y desde la Pandemia de COVID19, entendió que la cena era su momento del día para compartir en familia: Cocina casera acompañada siempre de un vino especial para acompañar el contexto.

Hace 10 años que se radicó en la Patagonia Argentina, en la provincia de Chubut, y si bien, parece estar acostumbrado al clima hostil que reina en gran parte del año, aún se sigue quejando de su falta de infraestructura, principalmente relacionado a la calidad de los servicios y la logística reinante. Le cambia el humor, fuertemente, cuando no consigue lo que quiere, y se lo escucha decir muchas veces, que los productos no llegan a tiempo, y que encima, por las distancias, los fletes son caros.

Si bien, le gustaba mucho probar distintas cepas de vino, cuando abandona su tradicional Malbec, desde el 2020, se metió aún más en todo el mercado vitivinícola, tratando de conseguir diferentes etiquetas, y saliendo de su zona de confort al momento de elegir. Utiliza mucho su celular, para participar con la aplicación Vivino, calificando y opinando sobre sus experiencias con cada una de las etiquetas que descorcha. A su vez, se hizo miembro del Club Bonviver, para que mensualmente le lleguen, en tiempo y forma, una caja sorpresa de vinos de alta gama, a un precio que considera adecuado.

### 1.3.3 Customer Journey – COPEANDADORES



Fuente: Elaboración propia



### 1.3.4 Mapa de Empatía – COPEANUNCIANTES



- **¿Qué Piensa y Siente?** Los copeanunciantes sienten que para incrementar sus ventas deben desarrollar nuevos canales. Siente que el producto que ofrece no es muy conocido a nivel nacional y que una estrategia a través de medios digitales y redes sociales puede ser interesante para captar nuevos clientes. Cree que si puede incrementar su exposición y el alcance donde se distribuyen sus productos, podrá captar más market share.
- **¿Qué Escucha?** Los copeanunciantes escuchan que sus productos no son conocidos por todos, y si alguien quiere adquirirlos, no se encuentran tan fácilmente.
- **¿Qué ve?** Observa que expandirse geográficamente o comercializar sus productos en áreas donde actualmente no es conocida, es una interesante oportunidad de expansión y desarrollo de la marca.
- **¿Qué Dice y Qué Hace?** Los copeanunciantes tienen el objetivo que el producto sea consumido y reconocido en nuevos lugares. Está dispuesto a incrementar su inversión en marketing, e incluso, explorar distintas alternativas y herramientas que le permitan llegar cada día a más potenciales consumidores. Busca desarrollar, y crecer en seguidores, en todas las redes sociales para incrementar su alcance de mercado.
- **¿Cuáles son sus Dolores?** La principal frustración de los copeanunciantes es que su marca no es reconocida, y que tiene una baja participación en el

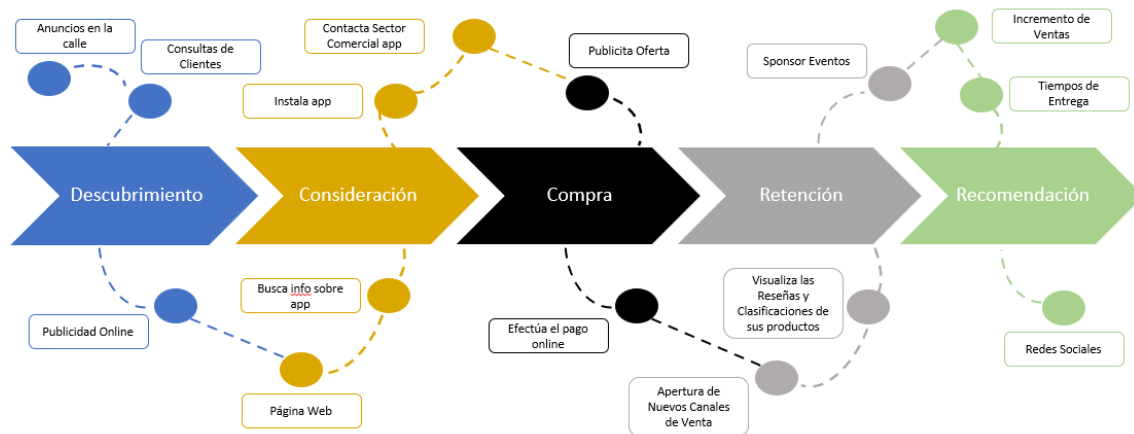
mercado debido a la limitada presencia territorial. Actualmente no tiene desarrollado todos los canales de venta, y esto impide el crecimiento y el objetivo de obtener mayor participación del mercado.

- **¿Cuáles son sus Necesidades?** Los copeanunciantes buscan vender sus productos con el mayor alcance del mercado posible, y para esto, están dispuestos a implementar nuevas estrategias que les genere mayores oportunidades para incrementar su venta de productos.

### 1.3.5 Arquetipo de Cliente – COPEANUNCIANTES

Toscana SRL, es una empresa familiar, que tiene una producción anual de 18.000 botellas. Es considerada de pequeña producción, en términos vitivinícolas, pero la calidad de su vino es premium. Hace 20 años que poseen los campos, heredados de la familia, y recién hace 15 años que comenzaron con este nuevo modelo de producción. Producen distintas cepas, como ser el Malbec, Cabernet Sauvignon, Syrah y Merlot, pero la botella estrella es un Blend compuesto por 20% Malbec, 20% Cabernet Sauvignon, y 60% Merlot. De este vino, se producen 1000 botellas al año. A la dirección de la compañía, le llama la atención lo poco que el mercado conoce sus productos, y se dieron cuenta, que tienen poco alcance en sus canales de venta. Hoy no participan del mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes, Cadenas de Abastecimiento a supermercados e hipermercados), dado que su producción le impide garantizar un flujo constante de abastecimiento, pero si saben que llegan a los consumidores con la venta directa en Bodega, en la ciudad de Mendoza, y en vinotecas en zonas aledañas. Están trabajando fuertemente en el desarrollo de su página web, y de las redes sociales como Instagram y Facebook, incluso contrataron un Community Manager para que gerencie esta tarea. Entienden que hay oportunidades de poder crecer aún más, y de poder expandir, tanto la marca como su producción, si incrementan sus canales de venta. Buscan desesperadamente hacerse conocidos en lugares que actualmente no la conocen.

### 1.3.6 Customer Journey - COPEANUNCIANTES

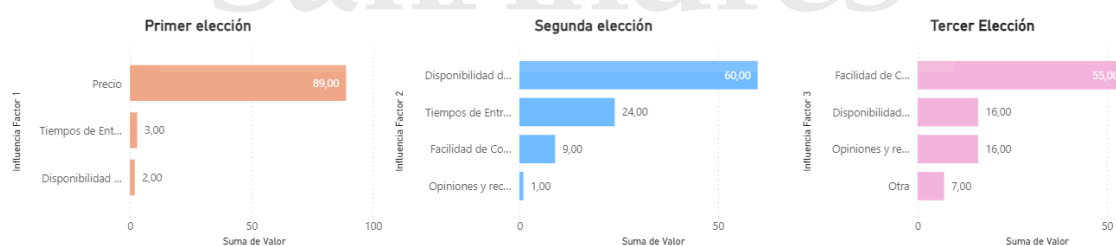


Fuente: Elaboración propia

### 1.3.7 Validación de la Necesidad

En Marzo 2024, se realizó una encuesta (Anexo 4 – “Encuesta de Consumo Online”), cuyo objetivo fue validar las necesidades de los clientes potenciales, y la propuesta de valor de COPEANDO.

Esta encuesta, analizó las respuestas de 147 personas, de las cuales 94 personas vivían actualmente en la zona Patagónica. Las respuestas a las preguntas realizadas fueron bastante dispares, pero al filtrar solamente aquellas correspondientes a la zona Patagónica, y considerando los factores, en orden de prioridad, que influirían en la decisión de compra, se obtuvieron los siguientes resultados:



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta realizada (Anexo 4)

En orden de jerarquía, las variables que más influye en todos los Patagónicos es:

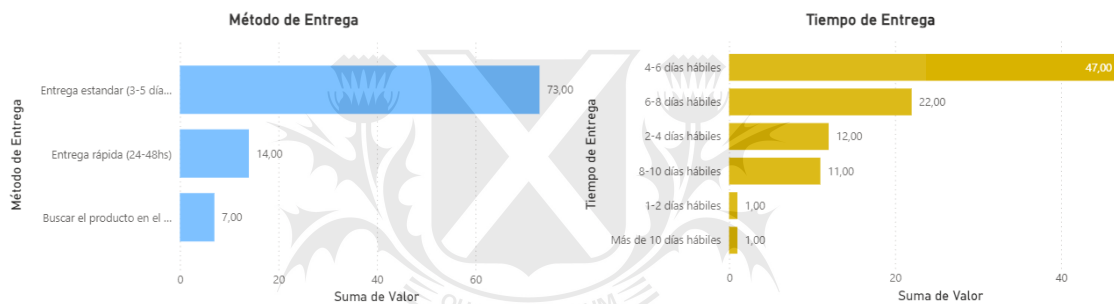
1. El precio
2. El tiempo de Entrega
3. Disponibilidad de Productos

Situación que, eliminando la variable precio, y como segunda elección, se repite:

1. Disponibilidad de Productos
2. Tiempos de Entrega
3. Facilidad en la Compra
4. Opiniones y Recomendaciones.

Entonces, sin considerar el “precio”, las variables que más influyen en las decisiones de compra online de los Patagónicos son el tiempo de Entrega y la Disponibilidad de Productos.

Por otro lado, al analizar los tiempos y métodos de entrega actuales, se puede visualizar lo siguiente:



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta realizada (Anexo 4)

En toda la zona Patagónica, la entrega estándar de 3 a 5 días hábiles es el método que habitualmente se selecciona al momento de comprar online. No obstante, esto se traduce en que el 85% de las veces, los tiempos de entrega reales están en el orden de los 4-10 días hábiles, y en un 35%, dentro de esta misma franja, son mayores a 6 días hábiles. Esta situación no se da en el resto de las ubicaciones, donde los tiempos de entrega se ubican entre 1-4 días hábiles.

En conclusión, las necesidades actuales del mercado patagónico, al momento de comprar online, están en el orden de incrementar la oferta de productos disponibles, y disminuir los tiempos de entrega actuales, ambas variables que están dentro de la propuesta de valor de COPEANDO.

## Capítulo II - La propuesta de valor

### 2.1 Propuesta de Valor

COPEANDO busca optimizar el mercado del vino, a través de una app, desarrollando un Marketplace online, uniendo a todo aquel que quiera vender, con todos aquellos que quieran comprar, sin importar si son empresas productoras o consumidores finales, y garantiza el envío del producto hasta la puerta de tu casa para toda la Patagonia.

La propuesta de valor de nuestro marketplace de vinos radica en ofrecer a nuestros clientes una experiencia excepcional y personalizada de compra y venta de vinos. Con una selección de vinos de diversas regiones y bodegas, proporcionamos a nuestros usuarios acceso exclusivo a una amplia gama de productos. Nuestra plataforma intuitiva ofrece información detallada sobre cada vino, permitiendo a los clientes tomar decisiones informadas basadas en sus preferencias individuales. Además, ofrecemos servicios adicionales como catas, presenciales y virtuales, recomendaciones de productos y entrega confiable, todo diseñado para garantizar una experiencia de compra única y satisfactoria para cada cliente.

### 2.2 Diferenciación y Ventajas Competitivas

Si analizamos el mercado actual de compra de vinos por canales online, podemos observar las distintas propuestas de cada uno de nuestros competidores, como se detalla en 4.2.1.1 Gráfico 4 – Principales Competidores del Capítulo IV.

La principal diferencia de COPEANDO versus lo que actualmente existe en el mercado (4.2.1.1 Gráfico 4 – Principales Competidores), radica en la respuesta rápida a las necesidades de nuestros clientes dentro del territorio de la Patagonia Argentina, enfocándonos, especialmente, en el tiempo de entrega a domicilio como ventaja competitiva. De aquí surgen las siguientes características de diferenciación:

1. **Entrega rápida y confiable:** Ofreceremos tiempos de entrega más rápidos que la competencia, garantizando un plazo específico por zona. La

propuesta de Copeando será menor a los 7 días hábiles, que proponen nuestros competidores.

2. **Oferta de Vinos:** Buscamos poder alcanzar a la mayor gama de productos posibles, para poder brindarle a toda la Patagonia un alcance a productos que actualmente no tienen disponible.

3. **Experiencia de Compra Personalizada:** A través del registro en nuestra plataforma, vamos a poder obtener información clave que nos permitirá orientar la oferta a los gustos y preferencias de cada uno de nuestros clientes, ofreciendo recomendaciones de distintos productos adaptados a sus necesidades.

4. **Información detallada de los productos:** Si bien hoy no representa una ventaja competitiva, dado que varios portales lo tienen a disposición, nuestra idea es poder generar información adicional, a lo que ya existe en el mercado, de cada uno de los productos. Un sitio en donde el cliente se sienta cómodo de poder comentar, referir y compartir información de los productos que conoce y consume.

5. **Servicios adicionales:** Queremos ir más allá de una compra de un producto, y poder ofrecer servicios adicionales como catas virtuales, eventos especiales, recomendaciones de maridaje y contenido educativo, que permita enriquecer la experiencia de compra de los clientes, y quieran volver a comprar a través de nuestra app.

6. **Plataforma fácil de usar:** Nuestra competencia hoy está direccionada a la compra a través de web, sin el uso de app. Queremos enfocarnos en el uso de la app, por eso buscamos ofrecer una plataforma en línea que sea intuitiva y fácil de usar, que permita a los clientes navegar y comprar con facilidad, proporcionando una experiencia de compra sin complicaciones.

7. **Atención excepcional al cliente:** Tener un servicio de ayuda, a través de bots y una mesa de ayuda, que permita la rápida resolución de problemas, mejorando la satisfacción del cliente.



## 2.3 Interfaz de la APP



Si bien todavía se encuentra en su etapa de desarrollo, este es un ejemplo de la sencillez de las interfaces de la aplicación. El usuario, una vez registrado, puede acceder a una amplia gama de productos y a un menú muy sencillo de usar (Interfaz Inicio), seleccionarlos (Interfaz Búsqueda) e incluirlos al carrito, para rápidamente, pasar a la realización del pedido que le va a permitir finalizar la compra (Interfaz Carrito).

De esta forma, en solo 3 simples pasos, el usuario puede recibir en su domicilio el producto que desea en el tiempo que lo satisface.

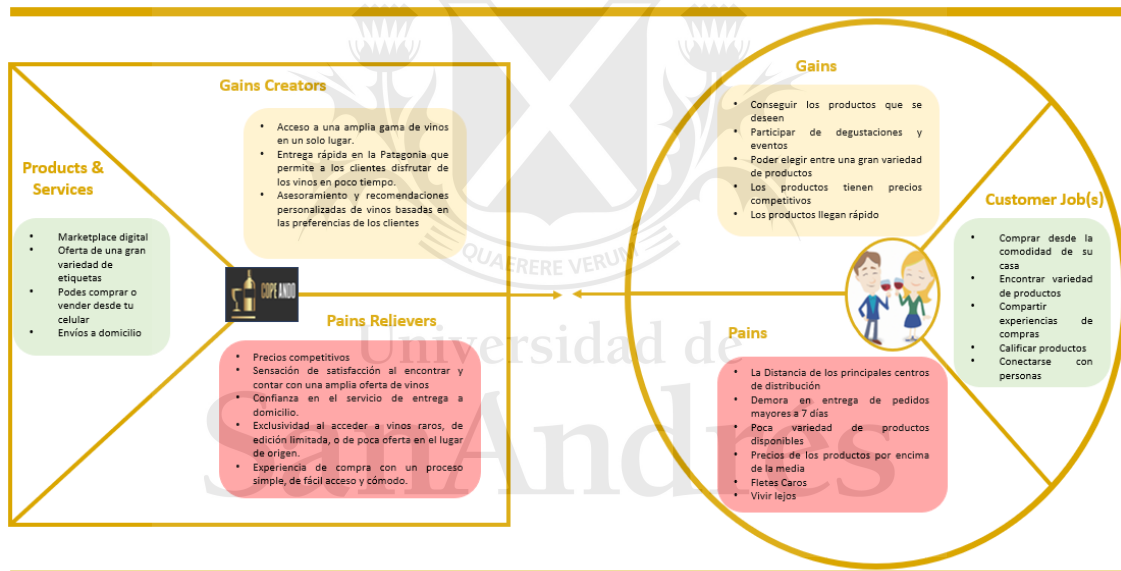
## Capítulo III - El product market fit

### 3.1 Value Proposition Canvas

A través de del Value Proposition Canvas, herramienta creada por Alex Osterwalder (Alexander Osterwalder, 2011), se analiza como la propuesta de valor, mencionada en el Capítulo II, se ajusta a los perfiles de los clientes, generando valor para los mismos.

Al describir el customer profile, se distinguirá entre: *customer Jobs, gains & pains*, y como la propuesta de valor (*Value Map*) ayuda a generar valor (*gain creator*) para el cliente, realizar sus trabajos (*products & services*), y evitar o alivianar sus dolores (*pain relievers*).

#### 3.1.1 Value Proposition Canvas - COPEANDADORES



#### Gains

- Conseguir los productos que se deseen
- Participar de degustaciones y eventos
- Poder elegir entre una gran variedad de productos
- Los productos tienen precios competitivos
- Los productos llegan rápido

#### Customer Job(s)

- Comprar desde la comodidad de su casa
- Encontrar variedad de productos
- Compartir experiencias de compras



- Calificar productos
- Conectarse con personas

### **Pains**

- La Distancia de los principales centros de distribución
- Demora en entrega de pedidos mayores a 7 días
- Poca variedad de productos disponibles
- Precios de los productos por encima de la media
- Fletes Caros
- Vivir lejos

### **Products & Services**

- Marketplace Digital
- Oferta de una gran variedad de Etiquetas
- Podes comprar o vender desde tu celular
- Envíos a Domicilio

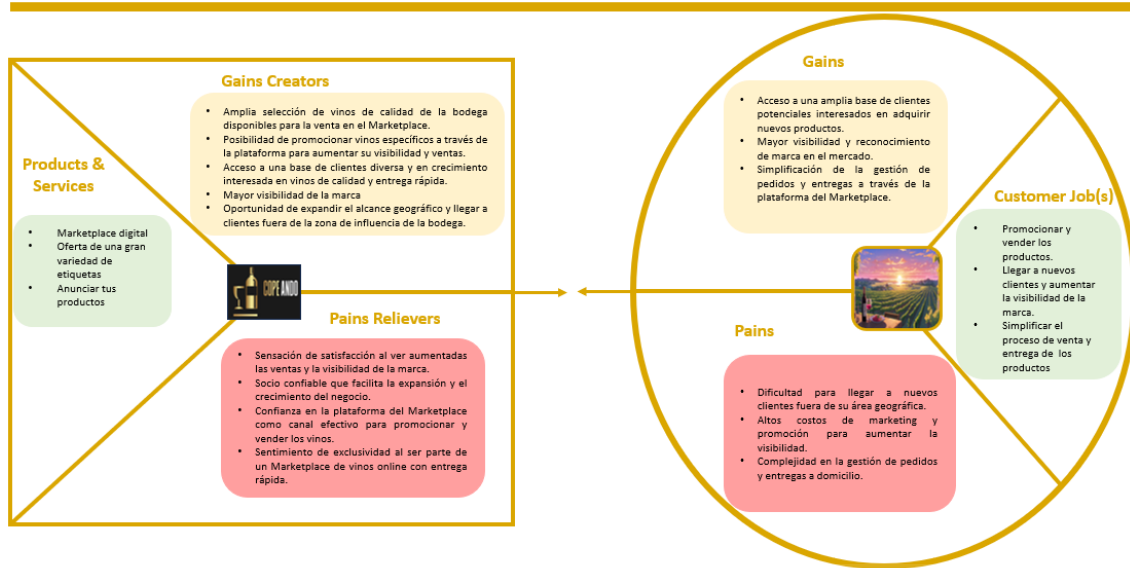
### **Gains Creators**

- Acceso a una amplia gama de vinos en un solo lugar
- Entrega rápida en la Patagonia que permite a los clientes disfrutar de los vinos en poco tiempo.
- Asesoramiento y recomendaciones personalizadas de vinos basadas en las preferencias de los clientes

### **Pain Relievers**

- Precios Competitivos
- Sensación de Satisfacción al encontrar y contar con una amplia oferta de vinos
- Confianza en el servicio de entrega a domicilio
- Exclusividad al acceder a vinos raros, de edición limitada, o de poca oferta en el lugar de origen.
- Experiencia de compra con un proceso simple, de fácil acceso y cómodo.

### 3.1.2 Value Proposition Canvas - COPEANUNCIANTES



#### Gains

- Acceso a una amplia base de clientes potenciales interesados en adquirir nuevos productos.
- Mayor visibilidad y reconocimiento de marca en el mercado.
- Simplificación de la gestión de pedidos y entregas a través de la plataforma del Marketplace.

#### Customer Job(s)

- Promocionar y vender los productos.
- Llegar a nuevos clientes y aumentar la visibilidad de la marca.
- Simplificar el proceso de venta y entrega de los productos

#### Pains

- Dificultad para llegar a nuevos clientes fuera de su área geográfica.
- Altos costos de marketing y promoción para aumentar la visibilidad.
- Complejidad en la gestión de pedidos y entregas a domicilio.

#### Gains Creators

- Amplia selección de vinos de calidad de la bodega disponibles para la venta en el Marketplace.
- Posibilidad de promocionar vinos específicos a través de la plataforma para aumentar su visibilidad y ventas.
- Acceso a una base de clientes diversa y en crecimiento interesada en vinos de calidad y entrega rápida.

- Mayor visibilidad de la marca
- Oportunidad de expandir el alcance geográfico y llegar a clientes fuera de la zona de influencia de la bodega.

### **Pain Relievers**

- Sensación de satisfacción al ver aumentadas las ventas y la visibilidad de la marca.
- Socio confiable que facilita la expansión y el crecimiento del negocio.
- Confianza en la plataforma del Marketplace como canal efectivo para promocionar y vender los vinos.
- Sentimiento de exclusividad al ser parte de un Marketplace de vinos online con entrega rápida.

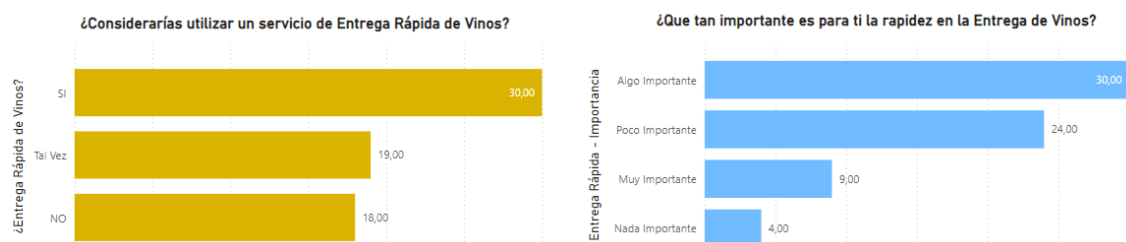
### **Products & Services**

- Marketplace digital
- Oferta de una gran variedad de etiquetas
- Anunciar tus productos

## **3.2 Validación de la Propuesta de Valor**

Considerando la información obtenida en la encuesta realizada en Marzo 2024, (Anexo 4 – “Encuesta de Consumo Online”), se puede determinar la percepción de los potenciales clientes ante esta propuesta de valor.

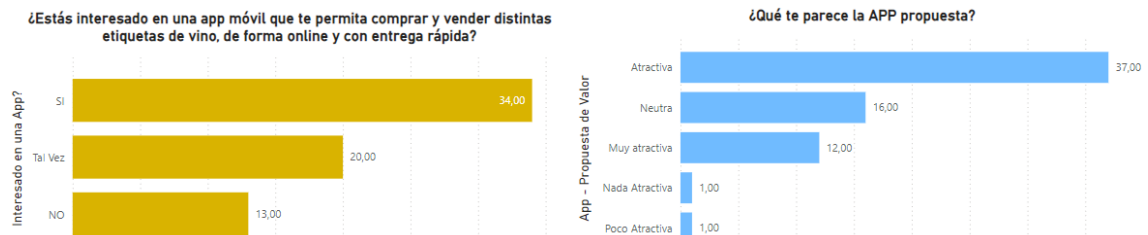
La encuesta mencionada, analizó las respuestas de 147 personas, de las cuales 94 personas vivían actualmente en la zona Patagónica.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta realizada (Anexo 4)

El objetivo primordial de la realización del estudio, era validar la propuesta de valor de COPEANDO, la cual una de sus propuestas es la Entrega rápida de vinos, como elemento diferenciador de la oferta actual. Existían 2 preguntas relacionadas al respecto, cuyos resultados fueron los siguientes:

- El 73% de los encuestados consideraría utilizar un servicio de Entrega Rápida.
- El 97% considera que la variable “Tiempo de Entrega” es importante al momento de realizar sus compras online. Solo el 3% considera que no es importante.



Fuente: Elaboración propia en base a Encuesta realizada (Anexo 4)

Quando se consultó directamente sobre la propuesta de valor de COPEANDO, con dos preguntas concretas, estos fueron los resultados:

- El 80% de los encuestados Patagónicos estaría interesado en una app móvil que les permita comprar y vender distintas etiquetas de vino de forma online y con entrega rápida.
- Cuando se realizó la pregunta completa, que consistía en “Si te digo que se está por lanzar una app, que consiste en un Marketplace de vinos, donde vas a poder comprar y vender las etiquetas que desees, desde la comodidad de tu casa, y con rápida entrega en tu domicilio, esta propuesta te resulta?”
  - El 73% de los Patagónicos consideró que es una propuesta por lo menos atractiva. Al 24% le es indiferente, y solo al 3% no le interesa.
  - Por otro lado, cuando se considera la total de los encuestados, sin importar la región donde viven actualmente, el 80% consideró que es una propuesta por lo menos atractiva.

En resumen, el mercado patagónico está precisando resolver algunos de sus problemas al comprar online, y sobre todo, los relacionados con la disponibilidad, oferta de productos y tiempos de entrega, variables que COPEANDO contiene en su propuesta de valor.

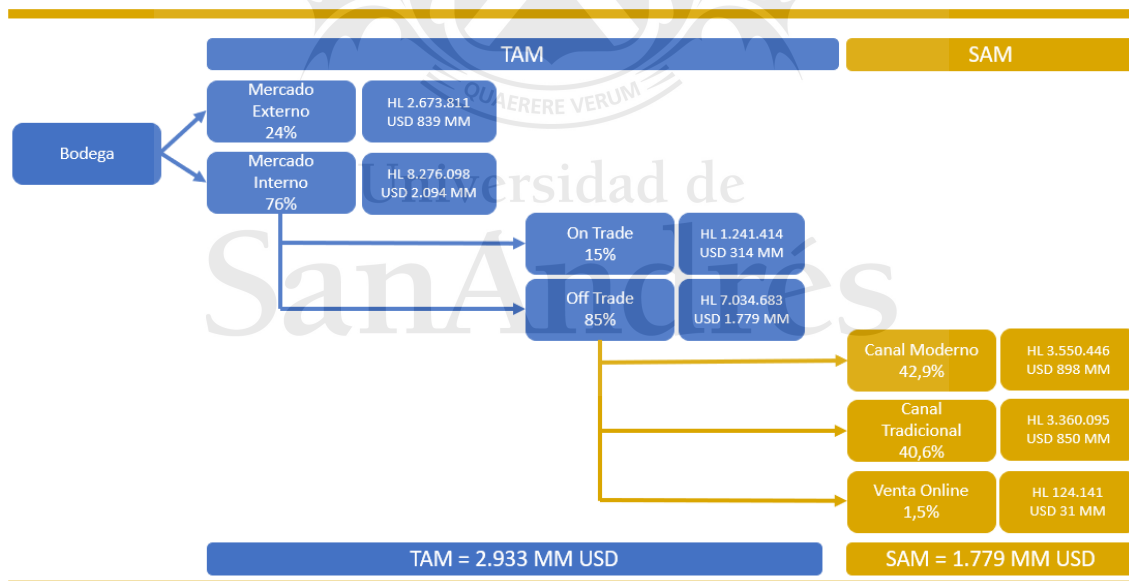
## Capítulo IV - El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

### 4.1 Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

El método TAM – SAM – SOM se define como una herramienta para calcular el tamaño del mercado que ayuda a realizar una primera estimación de la potencial demanda de un producto o servicio. En el caso de esta propuesta, esta estimación se va a realizar de arriba hacia abajo.

En el Anexo 3 – Producción de Vino en Argentina, utilizando una compilación de diversas fuentes, se detalla la distribución de la producción, en hectolitros, y las ventas, en millones de dólares, que ayudan a identificar el tamaño del mercado donde COPEANDO participará, el cual se resume en el siguiente gráfico.

4.1.1.1 Gráfico 3 – Definición de TAM – SAM



Nota: Elaboración propia en base al resumen informado en el Anexo 3 – Producción de Vino en Argentina.

#### 4.1.2 TAM (Total Adressable Market)

El mercado de vino en Argentina, representa en total, ventas por aproximadamente 3.000 millones de dólares anuales, y una producción de 10.949.909 HL anuales, de las cuales el 24% se exporta, y el 76% se comercializa internamente. Dentro del mercado interno, la comercialización de los productos elaborados se pueden realizar a través de 2 canales de

distribución, On Trade y Off Trade, los cuales representan un total de 8.276.098 HL anuales equivalentes a ventas por USD 2.094 millones anuales.

#### 4.1.3 SAM (Serviceable Adressable Market)

Los consumidores finales, adquieren sus productos, de botellas cerradas (Off Trade), a través de Canales Modernos (Hipermercados, Supermercados y autoservicios), Canales Tradicionales (Almacenes, Vinotecas y negocios minoristas), y On Line. La sumatoria total de las ventas anuales a través de estos canales es de 7.034.683 HL equivalentes a USD 1.779 millones.

#### 4.1.4 SOM (Serviceable Obtainable Market)

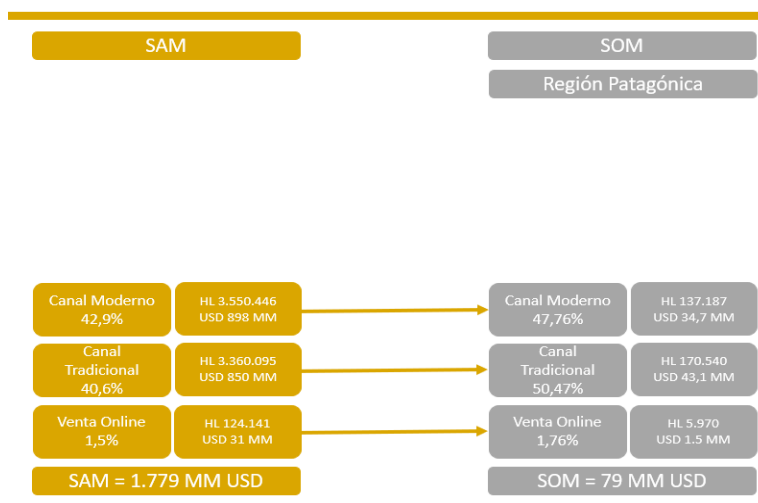
De acuerdo con la última elección presidencial, la Patagonia cuenta con un total de 2.023.353 con edad de votar (Electoral, 2023).

El informe anual del mercado vitivinícola 2023 (Vitivinicultura I. d., 23) confirma que el consumo per cápita es de 16.7 Litros.

Al combinar ambas variables, se puede determinar que el mercado patagónico de consumo de vino es de aproximadamente 337.899 HL, equivalentes a USD 80 millones.

COPEANDO ingresará en este océano rojo a través de su propuesta de valor, desarrollando el mercado online, pero buscando acaparar los canales tradicionales y moderno, facilitando la forma en la que hoy realizan sus compras los consumidores finales, los copeandadores.

##### 4.1.4.1 Gráfico 4 – Definición de SOM



Nota: Elaboración propia en base al resumen informado en el Anexo 3 – Producción de Vino en Argentina, y el Informe Vitivinícola 2023

## 4.2 Competencia

Los principales competidores son:

1. **Bonvivi**r: Su modelo de negocio se basa en una suscripción mensual para poder pertenecer a su club de vinos, presentando distintas gamas de combinación de productos para alcanzar el mayor mercado posible de consumidores.
  - a. Fortalezas: La suscripción mensual, a medida del cliente, le permite obtener información adicional como gustos y preferencias, y poder ofrecer distintos productos. Esto, a su vez, le permitió abrir su canal de comercio electrónico.
  - b. Debilidades: Si bien tiene alcance nacional, por sus acuerdos comerciales con Andreani, está muy enfocado en CABA. Esto, prácticamente, complica los tiempos de entrega. Por otro lado, toda la gestión del negocio se realiza a través de su página web.
2. **Espacio Vino**: Creado en 2009, presenta a través de su página web, una gran variedad de productos entre los que se puede encontrar vinos, espumantes, destilados, cervezas y hasta Cavas. Su modelo de promoción se basa en que dicen que son los que cuentan con la mayor oferta de mercado, y que puedes encontrar el producto que buscas en un solo lugar.
  - a. Fortalezas: Lanzaron su aplicación para teléfonos celulares solamente para Google Play. Es el único competidor que cuenta con esta modalidad de venta. Si bien están concentrados en CABA, promocionan envíos gratis siempre y cuando se supere un monto específico, que se va actualizando.
  - b. Debilidades: Los tiempos de entrega son largos. Estiman de 5 a 10 días hábiles para CABA, que es su lugar principal de aplicación, y para el resto del país de 10 a 15 días hábiles.
3. **Don Vino**: Es una página web de origen mendocino, donde se puede encontrar una gran variedad de productos para comprar de forma online. Promocionan el envío gratis si el carrito de compras supera un cierto monto, que se va actualizando.
  - a. Fortalezas: Acaparan principalmente la zona de cuyo, donde los tiempos de envíos son rápidos. Por ejemplo, para Gran Mendoza, puede ser en



el día, y para el resto de las provincias de la zona, garantizan de 2 a 4 días hábiles.

- b. Debilidades: Los tiempos de entrega para el resto del país están establecidos de 7 a 14 días hábiles. Solo se pueden realizar compras On line a través de su página web. No tienen acceso a aplicaciones para teléfonos celulares.
4. **Sol y Vino:** Es un emprendimiento familiar creado en Junio 2006 en la ciudad de Mendoza. Si bien tienen locales a la calle, desde el 2020 abrieron el canal online, a través de su página web. Poseen una amplia gama de vinos de calidad. Garantizan el envío gratis para Mendoza, y para el resto del país, siempre y cuando el carrito de compras supere el monto pre establecido.
- a. Fortalezas: Son fuertes en la ciudad de Mendoza y alrededores, garantizando los tiempos de entrega en 1 día hábil, dado que cuentan con Transporte propio. Se enfocan en combinaciones de productos promocionales, y ofrecen cuotas sin interés con muchas tarjetas.
  - b. Debilidades: Están tan enfocados en Mendoza que los tiempos de entrega para el resto del país, van desde los 6 a 12 días hábiles. Solo se pueden realizar compras on line a través de su página web. No tienen acceso a aplicaciones para teléfonos celulares.
5. **Viners:** En 2019 crearon su página web con el objetivo de unir la tecnología y su pasión por los vinos. Establecen comentarios y experiencias en cada uno de los productos para ayudar al cliente en su elección.
- a. Fortalezas: Uno de los socios es sommelier, y propone expandir la experiencia de compra, agregando comentarios y observaciones en cada producto. En relación con los envíos, establecen distintas categorías a elección del cliente, siempre y cuando la compra supere un monto preestablecido. Tienen envíos express, Envío regular, y retiro en sucursal. Los tiempos de entrega y los montos, varían de acuerdo con el lugar de destino.
  - b. Debilidades: Están centrados en CABA, y por tal motivo, no ofrecen envíos express al resto del país. Esto hace que los tiempos de entrega para el resto del país, estén entre 7 días hábiles para el Norte, y más de 10 días hábiles para la región Sur. Solo se pueden realizar compras on










line a través de su página web. No tienen acceso a aplicaciones para teléfonos celulares.

6. **Rincón de Vinos:** Nació como un local a la calle en la ciudad de Córdoba, y luego se expandió al comercio online, solo a través de su página web. Cuentan con una gran oferta de productos, y con la posibilidad de hacer gift cards.

- a. Fortalezas: hace poco lanzaron su club de vinos, donde una vez registrado, el usuario recibe una caja con 3 botellas en forma mensual, y tiene acceso a promociones exclusivas e invitaciones a catas. Tienen un número de whatsapp abierto para acompañar y asistir durante el proceso de compra.
- b. Debilidades: Todos los envíos se realizan con costo para el cliente, tanto en Córdoba como para el resto del país. No garantizan tiempos de entrega, sino que lo supeditan al tiempo del proveedor, que puede ser Andreani o el que el cliente elija.

#### 4.2.1.1 Gráfico 4 – Principales Competidores

	Envío	Tiempo de Entrega	Costo	Transporte	Retención Cliente	Contacto
	CABA: Gratis para compras > \$30.000 Resto País: Gratis para compras > \$75.000	CABA: 5 a 10 días hábiles Resto País: 10 a 15 días hábiles.	CABA: Gratis Resto País: Gratis hasta 5 bultos	CABA: A convenir Resto País: A convenir	Promociones	Aplicación (solo Google Play) Página Web
	San Juan / Mendoza / San Luis: Gratis Resto País: Gratis para compras > \$30.000	San Juan / Mendoza / San Luis / CABA: 2 a 4 días hábiles Resto País: 7 a 14 días hábiles.	San Juan / Mendoza / San Luis / CABA: Gratis Resto País: Gratis	San Juan / Mendoza / San Luis / CABA: Andreani / Andesmar Resto País: Andreani / Andesmar	Promociones	Página Web
	Gran Mendoza: Gratis para compras > \$24.000	Gran Mendoza: 1 a 2 días hábiles Resto País: 6 a 12 días hábiles.	Gran Mendoza: Gratis Resto País: Gratis.	Gran Mendoza: Transporte Propio Resto País: Andreani	Promociones	Página Web
	CABA: Gratis para compras > \$40.000 Resto País: Gratis para compras > \$75.000	CABA: Envío Express: 24hs. Envío Regular: 96hs hábiles. Resto País: Envío regular 7 a 10 días hábiles.	CABA: Gratis Resto País: Gratis	CABA: Andreani Resto País: Andreani	Promociones	Página Web
	Córdoba: con cargo a través de empresas locales. Resto País: con cargo a través de Andreani	Córdoba: a coordinar. Resto País: depende de Andreani	Córdoba: con Costo Resto País: Con Costo	Córdoba: Empresas Locales Resto País: Andreani	Promociones Club de Vinos Gift Cards	Página Web
	CABA: Gratis. Resto País: con cargo a través de Andreani	CABA: 2 a 4 días hábiles. Resto País: 7 a 14 días hábiles	CABA: Gratis Resto País: Con Costo	CABA: Andreani Resto País: Andreani	Promociones Registro de Cliente Suscripción a través del club del vino	Página Web
	Patagonia: Gratis en compras mayores de 6 unidades Resto País: con cargo a través de Andreani	Patagonia: 2 a 4 días hábiles Resto País: 7 a 10 días hábiles	Patagonia: Gratis Resto País: Con Costo	Patagonia: Transporte Propio Resto País: Andreani	Promociones Registro de Cliente Suscripción a selección varietal	Aplicación (Google Play / App Store) Página Web

Nota: Elaboración propia en base a la información provista por cada una de las páginas web de los competidores mencionados.

## 4.3 Contexto

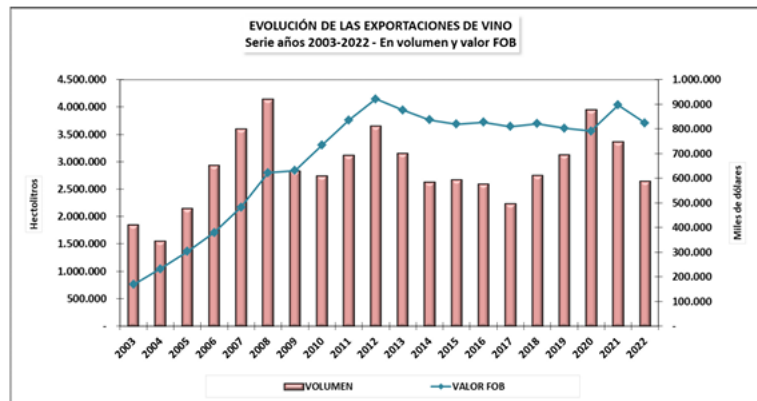
### 4.3.1.1 Análisis PESTEL

**Político:** A partir del 10/12/2023, la República Argentina cuenta con un nuevo Presidente, el Dr. Javier Gerardo Milei, un economista liberal libertario, que busca cambiar el rumbo del país 180 grados. En estos primeros meses, se

puede visualizar, que la primera medida a tomar es detener la posibilidad de hiperinflación, y para esto, busca equilibrar el sector público, disminuyendo su gasto. Por tal motivo, emitió un Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) llamado “Bases para la reconstrucción de la Economía Argentina”, que cubre diversos tópicos: desde modificaciones al código civil y comercial, incluyendo hasta por ejemplo, la ley de alquileres, los regímenes de trabajo y empleo, el sector energético y aerocomercial, telecomunicaciones, salud, fútbol y privatizaciones. El principal espíritu es la eliminación de muchas regulaciones e intervenciones del estado. También presentó una ley que envió al congreso (denominada “Ley Omnibus”), de aproximadamente 400 artículos, con foco en la “liberalización” de la economía, y convalidando lo presentado en el DNU, la cual fue aprobada en forma general, pero cuando se inició la discusión particular, volvió para nuevamente tratarse en comisión. El partido oficialista, no cuenta con mayoría ni en la cámara de senadores, ni en la cámara de diputados, y esto hace que, cada modificación al status quo, se deba negociar arduamente, y por tal motivo, la velocidad de los cambios que proponen es lenta. Durante la campaña presidencial, el actual presidente, prometió trabajar para disminuir la presión fiscal, los derechos aduaneros y las retenciones a las exportaciones, con el fin de aliviar al sector privado, y permitirle re invertir en el país.

En relación con lo concerniente a la industria del vino en Argentina, las retenciones juegan un papel importante, dado que sus efectos inmediato son la distorsión de los precios de venta en el exterior y la disminución de su competitividad, con su consecuente caída en las cantidades vendidas. Durante el gobierno de Alberto Fernández, los decretos 851/21 y 852/21 establecían un régimen de 4.5% de retención, para aquellas bodegas que vendan entre USD 500.000 y USD 1.000.000, dejando 0% de tasa a las menores de USD 500.000, y 9% para aquellas bodegas que vendan más de USD 1.000.000. Estos decretos afectaron fuertemente los volúmenes de venta exportados, como así también los montos y el ingreso de divisas al país, como se puede observar en el siguiente gráfico:

## 4.3.1.1.1 Gráfico 5 – Evolución de las Exportaciones de Vinos



Nota: Gráfico obtenido del Informe del Mercado Externo de Productos vitivinícolas 2022 elaborado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (Vitivinicultura, Mercado Externo de Productos Vitivinícolas, 2022)

Por tal motivo, y durante la dura campaña presidencial 2023, el anterior ministro de Economía de la Nación, Dr Sergio Massa, propuso en Julio 2023 eliminar las retenciones a las exportaciones al 100% para todo tipo de bodega y cualquier producto proveniente de Economías regionales. Situación que se formalizó en Septiembre 2023 a través del decreto 462/2023.

Esta discusión política, que, actualmente continua con el nuevo gobierno, afecta considerablemente la curva de oferta de los productos vitivinícolas, dado que tiene un efecto inmediato sobre las decisiones de producción e inversión, volúmenes exportables, y por consecuente, el diagrama de precios internos y externos.

**Económico:** En relación al nivel de actividad, y considerando lo informado por la bolsa de comercio de Rosario, en su informe “Especial Perspectivas 2024” (Rosario, 2023), para Diciembre 2023 ya estaba iniciado el proceso de estancamiento. La capacidad instalada de la industria es de 67.9%. La Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores Estables (RIPTE) es de 376.600 pesos al mes de septiembre, en términos reales un 25% por debajo de finales de 2015. Respecto de la pobreza de los hogares, y según el observatorio de la Deuda Social de la UCA es del 45% (Social, 2023).

En relación a la política cambiaria, el tipo de cambio real con el cual finaliza la última gestión de Alberto Fernández se encuentra muy atrasado con una brecha cambiaria en torno al 150%. Esto hace que las reservas netas del Banco Central de la República Argentina se encuentren en -11.000 millones de dólares.

En relación al plano monetario, la inflación acumulada para el 2023 fue de 211,4%, registrando un pico de un 25% para Diciembre 2023. En los primeros meses de 2024, en Enero fue de 20,6% y se espera que para Febrero 2024, esté rondando 16%.

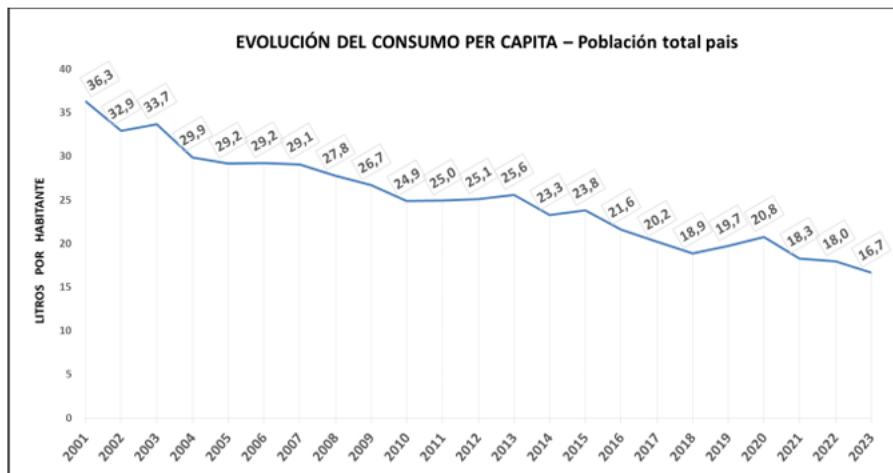
Esta situación, tiene dos efectos considerables:

1. Curva de Oferta: el tipo de cambio constante y las tasas de inflación creciente, producen una inflación en dólares, a través del incremento del costo de los insumos, que es, inmediatamente, trasladada a precios, ofertando el mismo bien a un precio cada vez más alto.
2. Curva de Demanda: las tasas de inflación crecientes con caída de salario real, afecta considerablemente la curva de demanda, dado que, las capacidades de ahorro e inversión de las personas, cuentan con menores saldos disponibles mensuales para afrontar sus consumos habituales. Si esta condición, se mantiene en el tiempo, es posible que afecte la curva de demanda del consumo de vino, dado que, al no ser un bien de primera necesidad, los consumidores elegirán comprar otros bienes antes que este.

Los efectos mencionados, tienen consecuencias inmediatas sobre los volúmenes estimados de venta, tanto mayorista como minorista, y generando una amenaza a la propuesta de valor de COPEANDO.

**Social:** La situación social en Argentina, no escapa a las condiciones económicas mencionadas, y a su constante tendencia cíclica. Esto hace que a medida que la pobreza y la inflación crecen, agregado al deterioro del salario, el consumo de vino per cápita es menor.

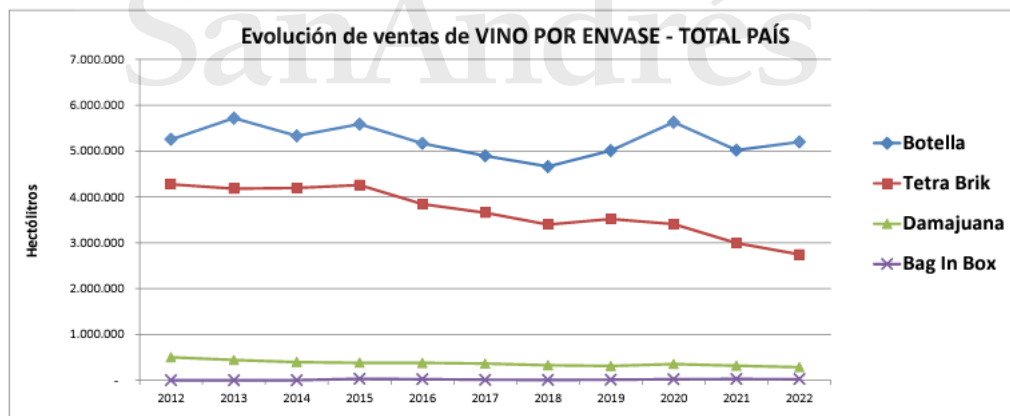
#### 4.3.1.1.2 Gráfico 6 – Serie histórica del consumo per cápita de vinos



Nota: Gráfico obtenido del Instituto Nacional de vitivinicultura (Vitivinicultura I. d., 23)

La tasa de disminución del consumo per cápita 2022 vs 2021, es de 1,7%. No obstante a las condiciones previamente planteadas, también es necesario mencionar, y agregar, que la forma de consumo de este producto, se encuentra en un proceso de transformación, donde los consumidores prefieren el consumo en botella (750 ml), donde se mencione el varietal y las características del vino, al consumo en damajuana o tetra brick, que considerando la venta por volumen, son de envases de mayor cantidad de litros.

#### 4.3.1.1.3 Gráfico 7 – Evolución de ventas de Vino por Envase



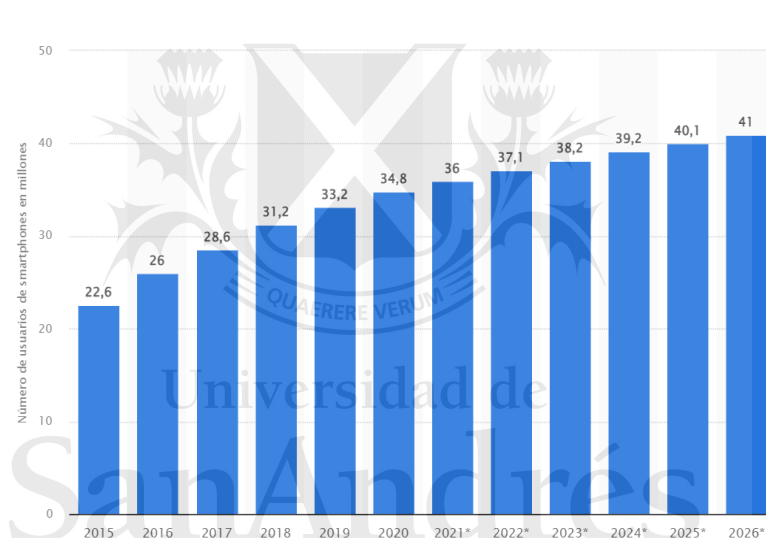
Nota: Gráfico obtenido del Instituto Nacional de vitivinicultura (Vitivinicultura, Consumo per capita de Vino, 2022)

Por lo que se puede observar, y sin considerar la variable precio, los gustos y preferencias de los consumidores se encuentran en plena transformación, y se están concentrando en la calidad del producto que consumen.

Esto es una oportunidad para COPEANDO, dado que puede capitalizar las características del vino en origen, y a su vez, considerando su propuesta de valor, agregar comentarios y experiencias de los clientes, haciendo del consumo de vino, algo más que una simple compra de producto.

**Tecnológico:** Uno de los pilares de la propuesta de valor de COPEANDO es el acceso a la plataforma a través de una app de celular, la cual se puede operar a través de un smartphone. En Argentina, el uso de los teléfonos móviles inteligentes ha ido creciendo año a año, tal como se puede observar en el siguiente gráfico:

4.3.1.1.4 Gráfico 8 – Número de Usuarios de Teléfonos Móviles en Argentina (2015 – 2026)

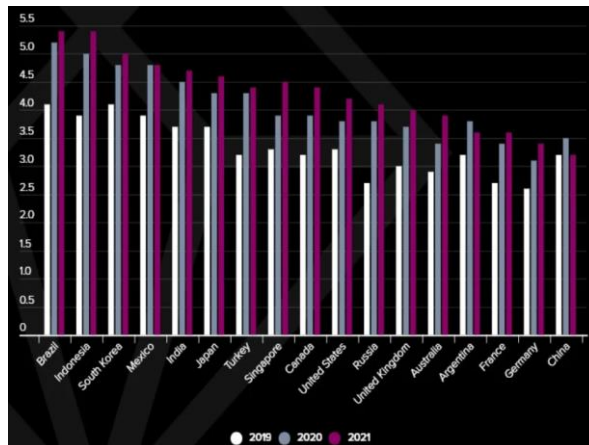


Nota: Gráfico obtenido del Informe de Teléfonos Móviles en Argentina realizado por el [statista.com](https://www.statista.com) (Statista.com, 2022)

De acuerdo a lo informado en este sitio web, la cifra alcanza para 2021 los 36 millones de usuarios de teléfonos móviles inteligentes, teniendo una tasa de crecimiento de aproximadamente 1,6 millones por año.

Se estima que los usuarios de este tipo de teléfono, en Argentina, gastan cerca de 3,5hs por día utilizando distintas aplicaciones, tal cual lo menciona el Observatorio UCA en su informe “Datos sobre el uso de móviles en Argentina” (UCA, 2022) y se puede apreciar en el siguiente gráfico:

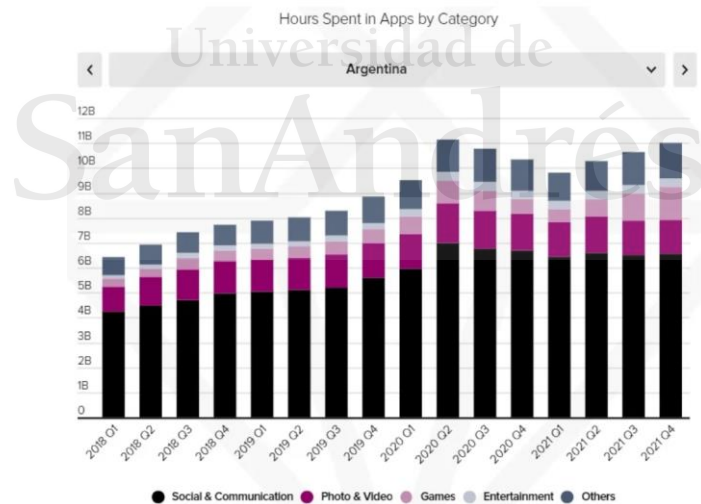
#### 4.3.1.1.5 Gráfico 9 – Horas promedio de consumo de celulares por día y por usuario



Nota: Elaborado por Observatorio UCA en su informe “Datos sobre el uso de móviles en Argentina” (UCA, 2022).

Argentina, ocupa el puesto número 16, detrás de Australia y el Reino Unido, en la cantidad de horas que se dedican al uso de distintas aplicaciones de smartphones.

Siguiendo el mismo informe, se puede visualizar como se compone la distribución de las horas que se dedica a cada tipo de aplicación.



Nota: Elaborado por el Observatorio UCA en su informe “datos sobre el uso de móviles en Argentina” (UCA, 2022)

De acuerdo a los datos mencionados, se puede estimar que los potenciales clientes están familiarizados con el uso de aplicaciones y la realización de compras a través de medios electrónicos.



**Ambiental:** A nivel mundial, los distintos mercados, desde el Acuerdo de París, han incrementado su preocupación, y a raíz de ello, los niveles de exigencia, para la compra de alimentos, sobre todo envasados. Esto no resulta ajeno a los consumidores, quienes también han acompañado este tipo de medidas y reclaman la sustentabilidad en los productos que adquieren, para que el impacto sea mínimo.

De acuerdo a un informe realizado por el observatorio vitivinícola, recopilando datos de Wine Institute (Vitivinícola, 2023), relacionado a la huella de carbono de la industria, destaca lo siguiente en relación a su composición:

- 34% corresponde a viñedos (17% emisiones de campo bio-geoquímicas, 3% combustible, 4% consumo de electricidad y 10% producción de materias primas).
- 15% corresponde a la elaboración (7% combustible, 7% consumo de electricidad y 1% otros)
- 38% a embalaje (29% botellas de vidrio, 6% cajas de cartón corrugado y 3% otros)
- 13% transporte.

Es decir, que el mayor impacto de la huella de carbono se encuentra entre el Embalaje y el Transporte del producto.

COPEANDO no participa en el proceso de elaboración del producto que comercializa, pero si tiene impacto en la huella ambiental, relacionado al transporte, desde la bodega al domicilio del consumidor, como así también en el packaging que utiliza. Es por eso que con el fin de colaborar y reducir la huella de carbono, se compromete a utilizar material biodegradable disponible en el país.

**Legal:** La industria del vino en Argentina, se encontraba legislada por varias leyes que datan de distintos años. Con la llegada del Dr Javier Milei a la presidencia Argentina, y como se mencionó en el apartado político, la implementación de un Decreto de Necesidad y Urgencia, dejó sin efecto a prácticamente todas las leyes que lo legislaban, las cuales comprenden:

- Ley N° 18.600 de contratos de elaboración de vinos



- Ley N° 18.905 de política vitivinícola nacional
- Ley N° 22.667 de reconversión vitivinícola

Si bien, todavía falta la aprobación del Poder Legislativo sobre este DNU, todas estas leyes impactan sobre la producción, formas de elaboración, y distribución, entre mercado interno y externo, del vino, sin tener impacto directo sobre su comercialización minorista, que es donde actuará COPEANDO.

### **Conclusión:**

El Contexto actual en donde participará COPEANDO está en constante movimiento. La industria del vino está fuertemente afectada por las decisiones políticas actuales, que pueden abarcar tanto en desregulaciones como en alivios impositivos. Esto hace que las curvas de demanda y de oferta de productos vayan siendo afectadas por las distintas variables: por un lado, los efectos del tipo de cambio y las tasas de inflación, que tengan impacto sobre los costos de producción, incrementando el valor en origen; y por el otro, la variable del salario real, que se encuentra en caída, que impacta directamente sobre el ingreso disponible de las personas, y al no ser el vino un bien de primera o segunda necesidad, es posible que se vea relegado su consumo.

No obstante, existe en este momento un trade off en la forma de que el vino llega a los consumidores, donde la botella es el envase más elegido, y su consumo viene en crecimiento. A su vez, los potenciales clientes están familiarizados con el uso de aplicaciones y la realización de compras online. Esto, en conjunto, representa una oportunidad para COPEANDO, para ofrecer su propuesta de valor, resaltar sus diferenciadores con el fin de hacer que el consumo de vino, sea algo más que una simple compra de producto.

#### 4.3.1.2 Oportunidades y/o Amenazas Futuras

##### **Amenazas**

- Contexto País de alta Inflación y caída de salario real, disminuyendo el consumo de bienes.
- Impacto de las Retenciones a las Exportaciones, que exista preferencia por la obtención de divisas.

- Competitividad en el mercado externo, al bajar los impuestos y retenciones, sea preferible incrementar el destino de productos hacia afuera, disminuyendo la cantidad destinada al mercado interno, y por ende, subir o mantener su precio.
- Efecto de tipo de cambio sobre insumos. Si baja el tipo de cambio, es favorable para el costo de producción, y en consecuencia, precio más competitivo.

## Oportunidades

- Inversión fuerte en el sector por incremento de Exportaciones
- Incremento de producción por aumento de Competitividad
- Enfocar la comercialización en botellas de calidad
- Enfatizar las experiencias de los consumidores como parte de la propuesta de valor
- Aprovechar el impacto tecnológico en el país para desarrollar una App de fácil utilización
- Acompañar el impacto en el medio ambiente, diferenciándonos con un packaging de productos que sea sustentable y reciclable.

## 4.4 Industria

### 4.4.1 Fuerzas de Porter

**Poder de Negociación del Cliente:** Como se mencionó en el capítulo 1, COPEANDO cuenta con 2 tipos de clientes potenciales que pueden considerar su propuesta de valor, y para cada uno de ellos los efectos son distintos, y se describen a continuación:

- **Copeandadores o Consumidores Finales:** El poder de negociación de este cliente es alto, dado que, actualmente, tiene varias opciones para poder comprar vinos online, ya sea a través de páginas web o en el caso de 1 competidor específico, a través de una aplicación para smartphones. Las barreras de ingreso a este negocio son pocas, y dependen mucho de la afectación del territorio donde presenten su negocio, los precios y las formas de envío.

- **Copeanunciantes o Bodegas:** El poder de negociación de las bodegas, es muy alto, dado que son las dueñas de la producción y el producto, y hoy tienen, en muchos de los casos, desarrollados y cubiertos sus canales de venta. El desafío será ofrecerles un nuevo canal para obtener mayor alcance territorial.

**Poder de Negociación del Proveedor:** El poder de negociación de los proveedores es alto, ya sea proveedor de botellas de vino o de fletes y transporte. Si bien existen varias etiquetas que son muy conocidas, y van a tener poco interés en incrementar su alcance, la propuesta está destinada a aquellas bodegas que precisan incrementar sus ventas, y hacerse más conocidas territorialmente. Hoy las bodegas van a poder establecer niveles de precios y condiciones contractuales. En el caso de flete y transporte, al existir muy poca competencia a nivel nacional, las compañías actuales tienen un poder de negociación muy alto, porque le es indiferente ser exclusivos o no, y además, los actuales Marketplace, ya los utilizan. Esto infiere de que pueden existir acuerdos comerciales de exclusividad, disminuyendo la posibilidad de utilizar los mismos proveedores para la propuesta actual.

**Amenaza de Nuevos Competidores:** Al existir bajas o nulas barreras de entrada, es posible que ingresen nuevos competidores a establecer el Marketplace. Incluso, los competidores actuales, que ya tienen desarrollado el negocio a través de páginas web, y que tienen gran parte del share, si desarrollan una aplicación, y, a su vez, mejoran sus condiciones de envíos y entregas, son una amenaza sustancial para COPEANDO en La Patagonia.

**Amenaza de Productos Sustitutos:** Esta amenaza es alta, principalmente, porque existen métodos tradicionales de compra del producto. El cliente puede acercarse a un supermercado, o a una vinoteca, o cualquier negocio especializado similar que ofrezca el producto, y adquirirlo sin contratiempos.

**Rivalidad entre Competidores existentes:** La rivalidad entre los competidores existentes, no es grande pero si es interesante en su forma. El market share actual está distribuido principalmente por zonas geográficas, donde cada competidor es muy agresivo con su oferta de valor, y el esquema de

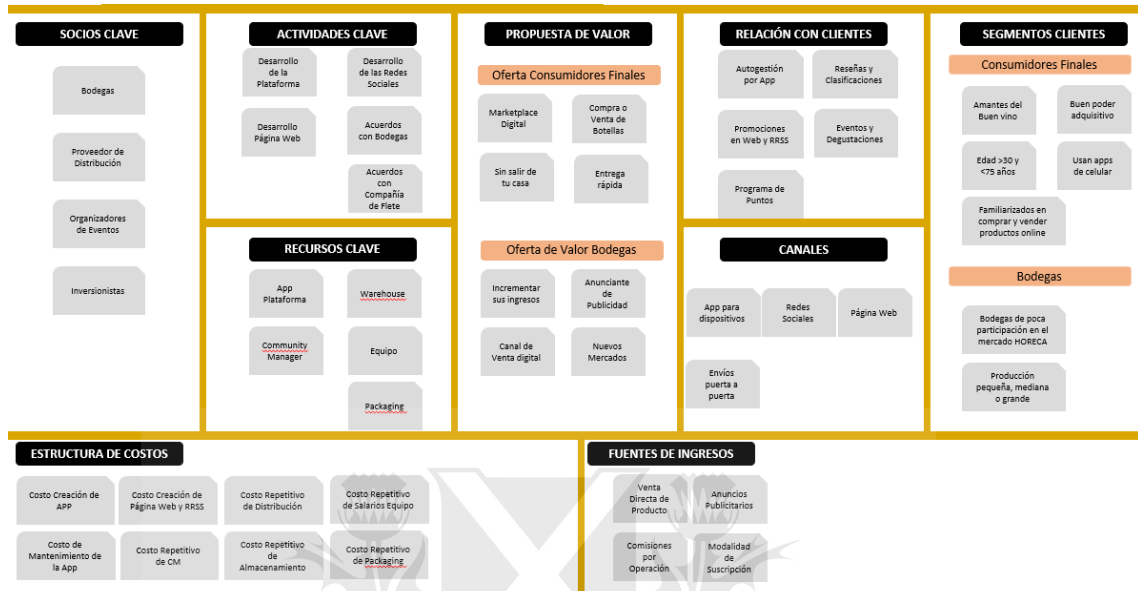
disponibilidad de productos. Esta combinación, hace que exista diferencial de precio, a través de beneficios o promociones, en los productos deseados, pero dependiendo del lugar donde esté localizado. Esta competencia de precios está directamente relacionada al costo, tiempo de envío y disponibilidad de productos.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo V - El modelo de negocios

### 5.1 Modelo de Negocio - CANVAS



Fuente: Elaboración propia

**Segmentos de Clientes:** El modelo de negocio de COPEANDO está dirigido a dos potenciales clientes: por un lado, los consumidores finales, que son aquellos que ingresan a la plataforma a comprar o vender el producto, llamados “COPEANDADORES”; y por el otro, las Bodegas, quienes están interesados en utilizar la plataforma como medio para alcanzar sus objetivos, a través de anuncios publicitarios, llamados “COPEANUNCIANTES”.

- Los COPEANDADORES target de COPEANDO, son hombres y mujeres, mayores de 30 años y menores de 75 años, que tienen un muy buen poder adquisitivo y pueden destinar parte de sus ingresos a satisfacer necesidades de lujo. Son amantes del buen vino, y les gusta probar distintas variedades de etiquetas. Están familiarizados con el uso de las aplicaciones de celular, y generalmente, realizan compras y ventas de modo online.
- Los COPEANUNCIANTES, son Bodegas de poca participación en el mercado HORECA (Hoteles, Restaurantes y Café), poco conocidas en el consumo masivo, sin importar si son de grandes, medianas o pequeñas producciones, que tienen intenciones de incrementar sus ventas a través de un mayor alcance en los canales de venta.

**Propuesta de Valor:** COPEANDO busca optimizar el mercado del vino, a través de una aplicación, desarrollando un Marketplace online, uniendo a todo aquel que quiera vender, con todos aquellos que quieran comprar, sin importar si son bodegas productoras o consumidores finales, y garantiza el envío del producto hasta la puerta de tu casa en 7 días para toda la Patagonia.

- Los COPEANDADORES van a descargar una aplicación para celular, fácil y sencilla de utilizar, y con una interfaz muy simple. Van a poder navegar dentro de la misma para buscar y seleccionar, dentro de una gran variedad de etiquetas, el producto que deseen, con envío a domicilio y entrega rápida. También pueden analizar y compartir experiencias, comentarios, o recomendaciones, de compras pasadas o productos que conocen, para ayudar a otros clientes con su selección. Y, en caso de que tengan alguna etiqueta que deseen vender, la pueden publicar libremente, sin costo.
- Los COPEANUNCIANTES utilizarán la aplicación para lograr ampliar sus canales de venta, que les permita incrementar sus ingresos y obtener un mayor alcance a través de nuevos mercados. Mediante la publicidad online, se darán a conocer e invitarán a los COPEANDADORES a probar y adquirir sus productos.

**Canales:** Todos los canales de comunicación serán digitales. Principalmente, a través de la aplicación para celulares, y con el desarrollo, tanto de nuestra página web oficial como de las Redes Sociales.

**Relación Con clientes:** Uno de los objetivos del modelo de negocio planteado, es hacer que la compra, la experiencia de la compra, y la ayuda para realizar la misma, sean lo más ameno posible para el cliente. Es por esto que se buscará centralizar todo a través de la aplicación, con autogestión, donde el cliente, podrá visualizar toda la información de los productos, comentar acerca de sus experiencias anteriores, realizar reseñas y clasificaciones de etiquetas, y enterarse de eventos y degustaciones que existan en su zona geográfica. A su vez, a través de la página web y las redes sociales, va a tener acceso a las últimas novedades y distintas promociones. Por último, y con el objetivo de poder fidelizar aun más al cliente, se establecerá un programa de puntos, que crecerá a medida que incremente su interacción con la plataforma, ya sea comprando o

vendiendo etiquetas, que luego, le permitirá canjear por descuentos y promociones.

**Fuentes de Ingresos:** Las formas en las que el negocio obtendrá dinero, son las siguientes:

- **Venta Directa:** A través de la plataforma, los copeandadores van a poder seleccionar y adquirir los distintos productos disponibles, agregándolos al carrito de compras y, luego, pagando el precio correspondiente a la etiqueta elegida.
- **Comisiones por Operación:** En este caso, es necesario distinguir entre operaciones de compra y de venta.
  - **Operaciones de Compra:** Cuando los copeandadores seleccionan un producto que es de venta directa de las Bodegas, se le cobrará un 10% de comisión al monto total de la operación, que será abonado por las Bodegas.
  - **Operaciones de Venta:** Cuando los copeandadores ofrecen una etiqueta a la venta, se le cobrará un 20% de comisión al monto total de la operación, que será abonado por el oferente.
- **Anuncios Publicitarios:** La modalidad de obtención de ingresos será a través de una tarifa fija considerando el espacio publicitario dentro de la plataforma, la página web y las redes sociales.
- **Modalidad de Suscripción:** En una segunda etapa del desarrollo del negocio, cuando se considere que se encuentre establecido en el mercado, y tenga un flujo de operaciones considerables, se desarrollará y ofrecerá una modalidad de suscripción, que consistirá en una caja de 6 botellas, distribuidas con las siguientes gamas: de baja gama, pura cepa y media gama. El cliente también tiene la posibilidad de suscribirse a un especial de alta gama, que consiste en 4 unidades de etiquetas únicas y difíciles de conseguir. El pago de la suscripción será mensual y, las botellas del paquete, serán las más valoradas y votadas por todos los usuarios durante un plazo de tiempo estipulado.

**Actividades Clave:** Las principales actividades clave que le negocio debe realizar, son:



- Desarrollo de la Aplicación para celulares: se debe contratar a un equipo tecnológico que desarrolle la aplicación a medida, con todas las consideraciones y observaciones, que el equipo directivo brinde, para poder obtener un producto final sencillo y de fácil utilización para los clientes potenciales. Este equipo tecnológico también se debe encargar de mantener la aplicación en línea, asumir el mantenimiento, y las actualizaciones. Es por este motivo, que debemos generar un contrato que abarque los objetivos deseados.
- Desarrollo de las Redes Sociales y Página Web: Si bien la principal interfaz con los usuarios será la aplicación, para hacernos conocidos y obtener el mayor alcance posible de público, se debe desarrollar las redes sociales de LinkedIn, Instagram y Facebook, como así también, la página web oficial. Para cumplir con estas actividades, es preciso contratar un equipo tecnológico para su desarrollo y creación, y luego un community manager, que ayude a generar contenido impactante.
- Acuerdos con Bodegas: Esta actividad es clave para el negocio, por el papel de las Bodegas en el modelo. Es necesario poder tener el mayor contacto posible con distintas Bodegas para generar acuerdos a mediano y largo plazo, que permitan incrementar la oferta de productos para venta directa, dar a conocer la plataforma para que ellos puedan ofrecer directamente sus productos, y tener la posibilidad de que quieran publicitar con el fin de incrementar su alcance de mercado.
- Acuerdos con compañías de Fletes: Esto es indispensable, y forma parte de la propuesta de valor. COPEANDO propone el envío puerta a puerta. Por este motivo, se debe generar un acuerdo a largo plazo con un proveedor que permita el crecimiento mutuo, garantice mantener la calidad del paquete, y cumpla con los tiempos de entrega.

**Recursos Clave:** Los recursos principales del negocio serán:

- La Aplicación: es el medio principal de obtención de ingresos, y debe ser sencilla y fácil de usar para nuestros clientes.
- Equipo y Community Manager: este recurso humano será clave para el desarrollo, manutención y expansión del negocio.



- **Warehouse:** Una de las claves del negocio es poder responder lo más rápido posible a las necesidades de nuestros clientes. Es por esto que es necesario considerar un lugar de almacenamiento de productos, que esté ordenado, seguro y listo para la preparación de los pedidos, en una localidad central de la Patagonia Argentina.
- **Packaging:** Un recurso adicional, que estará destinado a las compras directas de la plataforma, y a la modalidad de suscripción, cuando inicie. Este packaging contará con el logo de COPEANDO, y tendrá características específicas para garantizar el transporte de las etiquetas en forma segura a los domicilios de los clientes.

**Socios Clave:** Se buscará efectuar acuerdos de mediana a larga duración con aquellos actores que se consideran claves para el negocio, como ser:

- **Bodegas:** principalmente, para el abastecimiento de productos.
- **Proveedores de Distribución:** necesarios para el envío a toda la Patagonia en tiempo y forma.
- **Organizadores de Eventos:** ayudan a incrementar y desarrollar la marca, y a fidelizar clientes.
- **Inversionistas:** con el objetivo de expandir el negocio, es preciso presentar el proyecto a diversas personas que quieran participar del mismo.

**Estructura de Costo:** La estructura de costos se va a componer de costos iniciales del proyecto, costos directos y costos indirectos.

- **Costos Iniciales del Proyecto:** Estos costos son los que el negocio debe afrontar para poder ponerlo en funcionamiento, en su etapa inicial. Comprenden, entre otros:
  - Creación y desarrollo de la aplicación
  - Creación y desarrollo de la página web y redes sociales
  - Adquisición de Flota propia para reparto interno
- **Costos Directos del Proyecto:** corresponde a aquellos costos, fijos o variables, que se presentarán de forma repetitiva, y forman parte del sacrificio que debemos afrontar para poner los productos disponibles para la venta y nos generen flujo de ingresos. Entre ellos, se puede mencionar:
  - Compra de productos para venta directa

- Fletes para distribución a domicilio (Utilitario para entregas internas)
- Salarios del Equipo y Community Manager.
- Packaging
- Costos de Almacenamiento
- Costos Indirectos del Proyecto: corresponde a aquellos costos, fijos o variables, independiente de las cantidades vendidas o nivel de actividad del negocio, pero que son necesarios para el mantenimiento del mismo. Entre ellos, se pueden mencionar:
  - Mantenimiento de la Aplicación: es un costo que debemos afrontar, vendamos o no el producto, en forma mensual.
  - Servicios Públicos
  - Alquiler de Warehouse



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo VI - Go to Market Plan

### 6.1 Estrategia de Entrada al Mercado

Para lanzar, y comenzar las operaciones, de nuestro nuevo negocio en el mercado Patagónico, hemos desarrollado una estrategia de entrada al mercado que combina varios enfoques, diferentes y complementarios, para maximizar nuestra penetración y consolidar nuestra presencia en la región.

- **Penetración de Mercado:** Este punto es considerado como una estrategia clave, y corresponde ingresar al mercado comodorense actual, con una gama de productos de etiquetas conocidas a precios muy competitivos. Al realizar esta acción, se estima que el precio ofrecido va a ser menor que el de los competidores actuales, y por esta situación, atraeremos a un gran número de consumidores que buscan calidad a buen precio. Esta táctica no solo generará una rápida adopción, sino que también nos ayudará en dos puntos importantes: por un lado, a establecer una base sólida de clientes desde el principio; y por otro, a familiarizarse a utilizar la aplicación. Esta es una estrategia habitualmente conocida en el segmento, que usualmente es aplicada por los mercados de origen chino, a través de sus tiendas físicas.
- **Desarrollo de Mercado:** Nos enfocaremos en la introducción de productos que actualmente no están disponibles en la ciudad de Comodoro Rivadavia. Este enfoque no solo nos permitirá destacarnos frente a los competidores locales, sino que también abrirá nuevas oportunidades para los consumidores que buscan variedad y exclusividad. Como se comentó en capítulos anteriores, la expansión territorial será gradual, comenzando en Comodoro Rivadavia y extendiéndose a otras principales ciudades de la Patagonia. Este crecimiento geográfico escalonado nos permitirá adaptar nuestra oferta y logística según las demandas y características de cada nuevo mercado.
- **Alianzas Estratégicas:** Al momento de describir el modelo de negocios, se mencionó que convertir a las bodegas en socios estratégicos es esencial para nuestra propuesta de valor. Estas alianzas nos permitirán ofrecer sus productos a un público más amplio y en una región geográfica más extensa, incrementando su alcance. Trabajar en estrecha colaboración con las bodegas asegurará un suministro constante y exclusivo de productos,

fortaleciendo nuestra posición en el mercado y creando un ecosistema beneficioso para ambas partes: por un lado, ayudando a estas bodegas a incrementar su alcance y desarrollar su negocio más allá de lo que hoy tienen, y por el otro, a captar las inversiones que estas realizan en marketing como forma de promocionar sus nuevos productos. Por lo tanto, iniciaremos las conversaciones con las Bodegas de origen Patagónico, que se encuentran más cercanas a nuestra estrategia de negocio, y que actualmente cuenta con poca oferta de sus productos en el mercado.

- **Segmentación de Mercado:** Considerando que el foco mencionado en la propuesta de valor, son personas de entre 30 y 75 años que valoran la calidad y están dispuestas a invertir en buenos vinos, y a su vez, están familiarizados con el uso de aplicaciones móviles y plataformas web para realizar compras. Las estrategias de marketing se podrán diseñar de manera más efectiva y personalizada, incrementando la relevancia y el impacto de cada uno de nuestros esfuerzos promocionales.
- **Marketing Directo:** Convertir nuestra plataforma en un canal de comunicación directo y personalizado con los clientes es una de nuestras principales innovaciones. Utilizando algoritmos de inteligencia artificial, la plataforma podrá identificar y recomendar productos basados en las preferencias individuales de los usuarios. Este enfoque no solo mejorará la experiencia de compra, sino que también aumentará la probabilidad de conversión y fidelización al proporcionar ofertas relevantes y personalizadas, para cada uno de nuestros clientes.

Por todo lo expuesto, la estrategia global de entrada al mercado de COPEANDO, combina la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, alianzas estratégicas, segmentación de mercado y marketing directo, con el fin de ingresar de manera exitosa al exigente mercado Patagónico y de establecer una presencia sólida y sostenible que nos permita perdurar en el tiempo.

## 6.2 Estrategia de Pricing

Para el diseño de la estrategia de Pricing, se van a considerar distintos enfoques:

- A. Penetración de Mercado:** Como se comentó en el punto anterior, y utilizando una estrategia conocida y probada en el segmento del mercado en el que actuará COPEANDO, se implementará una estrategia de penetración de mercado, poniendo a precios de costo, o con muy bajo margen, productos con etiquetas muy conocidas en el mercado. Este enfoque permitirá captar esos clientes que buscan vinos de muy alta calidad a precios imbatibles en el mercado, y que obviamente, cuando los detectan, no desperdician la oportunidad de comprarlo. Este tipo de estrategia, termina siendo clave para que nuestros potenciales clientes, y cualquier consumidor que quiera aprovechar la oportunidad, se traslade a su central de aplicación, y descargue nuestra aplicación, que será de índole gratuita. A su vez, como para utilizar la aplicación es necesario la realización de un registro, nos permite crear una base de datos de clientes desde el inicio de nuestras operaciones.
- B. Pricing Competitivo:** El mercado en el que actuará COPEANDO es un océano rojo. Salvo alguna estrategia muy agresiva de pricing, como la mencionada en el punto anterior, para poder perdurar en el largo plazo, es necesario mantener los precios en niveles similares a los de nuestra competencia. Para poder realizar esto, además de tener nuestros costos lo más reducidos posibles, es necesario realizar análisis de mercado periódicos, y tener un sistema que nos ayude a ajustarnos lo más rápido posible a las necesidades de nuestros clientes, para que siempre seamos su mejor opción.
- C. Package Pricing:** Una vez que el negocio se encuentre funcionando, una potencial fuente de ingresos es establecer un modelo de suscripción. Este modelo consistirá en una caja mensual de 6 botellas, seleccionadas por el consumidor de acuerdo con sus preferencias, y distribuidas en distintas gamas, como ser: de pura cepa, media gama y alta gama. Las botellas incluidas en cada paquete serán las más valoradas y votadas por nuestros clientes, a través de la aplicación, lo que fomenta, a su vez, la interacción y el sentido de pertenencia con nuestra marca.

Estos enfoques mencionados, nos permitirá generar un flujo constante de ingresos, atrayendo a nuestros potenciales clientes incentivados por precios

competitivos y etiquetas reconocidas, que a su vez, con la modalidad de suscripción en funcionamiento, ayudarán a fomentar la lealtad a la plataforma y a asegurar mantenerse en este océano rojo.

### 6.3 Estrategia de Gestión del Funnel de Marketing

A continuación, se presentan las estrategias del Funnel de Marketing considerando Get, Keep y Grow:

**A. Get (Captar):** El principal objetivo en esta etapa es atraer a nuestros clientes potenciales, y generar tráfico hacia nuestro negocio. Para poder realizar esto, debemos haber finalizado nuestras actividades clave de diseño y desarrollo de nuestra página web, y nuestras redes sociales, tienen que estar en línea. Una vez que esto haya concluido, se ejecutarán la siguiente estrategia:

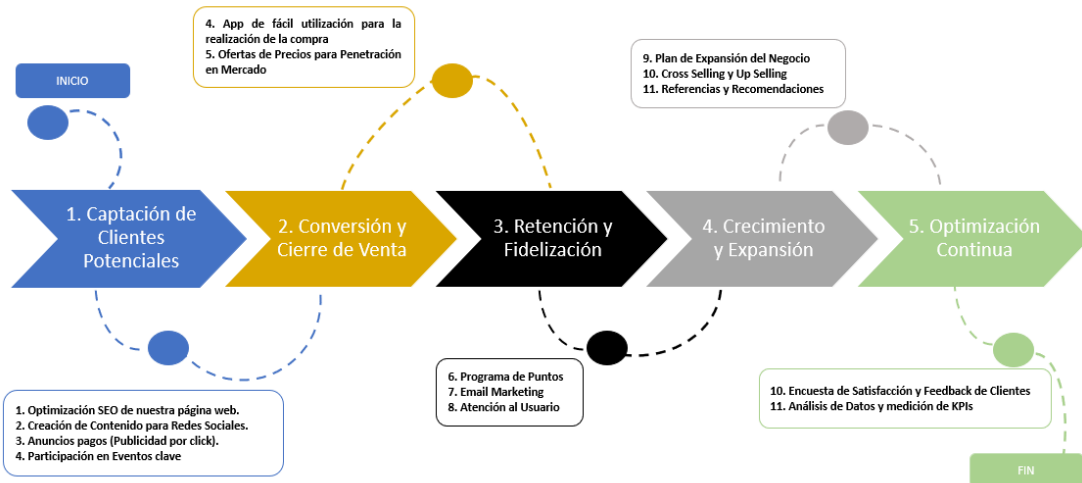
- a. **Optimización del Sitio Web:** El mismo debe ser amigable para los SEO (Search Engine Optimization), y estar disponible cuando se utilicen palabras clave como “compra de vinos”, “entrega rápida” o “vinos en Patagonia”.
- b. **Contenido en nuestras Redes Sociales:** Es necesario crear contenido que sea educativo y/o atractivo, y se publique en todas las redes sociales como ser: Instagram, Facebook y LinkedIn, destacando principalmente, nuestra propuesta de valor.
- c. **Anuncios Pagos:** Actualmente la publicidad por click (PPC) es una estrategia utilizada en todas las redes sociales y los buscadores como Google. Se utilizarán anuncios publicitarios pagos para poder captar tráfico que tenga interés, o esté buscando, comprar etiquetas online.
- d. **Eventos:** se mencionó que unos de nuestros socios clave son los organizadores de evento. Es preciso involucrarse en distintos eventos, relacionados al mercado vitivinícola, o no, que permitan conectar directamente con clientes potenciales.

**B. Keep (Retener):** El objetivo principal de esta etapa, es mantener el interés en nuestra aplicación, y fomentar su lealtad, a través de enfocarnos en generar una buena experiencia al cliente en todo el trayecto de su compra / venta.

- a. **Programa de Puntos:** se establecerá un programa de puntos, que crecerá a medida que incremente su interacción con la plataforma, ya sea comprando o vendiendo etiquetas, que luego, le permitirá canjear por descuentos y promociones.
  - b. **Email Marketing:** Con el fin de mantenernos en contacto con nuestros clientes, y fomentar la fidelidad, se implementarán campañas de email marketing ofreciendo los productos que más se adapten a sus necesidades.
  - c. **Atención al usuario:** A través de nuestra aplicación y nuestra página web, se brindará asistencia al usuario para poder responder y resolver rápidamente sus consultas y/o problemas en el uso de nuestra plataforma.
- C. Grow (Crecer):** En esta etapa, nos centramos en expandir el valor del cliente y aumentar el alcance de nuestro negocio.
- a. **Expansión del Negocio:** Como se mencionó en los distintos capítulos, el negocio se implementará, inicialmente, incorporando el primer depósito en la ciudad de Comodoro Rivadavia, y luego se expandirá a las ciudades estratégicas de San Carlos de Bariloche y Rio Gallegos, para de esta forma, abarcar, y estar cerca, de todas las ciudades de la Patagonia Argentina.
  - b. **Cross-selling y Up-selling:** A través de ofertas relacionadas, se promocionaran productos complementarios o de mayor valor a través de recomendaciones personalizadas en nuestra plataforma, aumentando así el valor promedio de compra por cliente.
  - c. **Referencias y Recomendaciones:** Se implementará un sistema de referidos, que permita captar mayor cantidad de clientes potencial, y recompensar tanto al cliente actual como al nuevo cliente, con promociones o descuentos, y de esta forma, incentivar el crecimiento por boca a boca.



## 6.4 Diseño del Proceso de Venta Escalable



Fuente: Elaboración propia.

El proceso de venta escalable va a consistir en los siguientes 5 pasos:

1. **Captación de Potenciales Clientes:** Como se mencionó en el punto 3.A, se va a intentar captar a los clientes potenciales a través de las siguientes herramientas:
  - a. Optimización SEO de nuestra página web
  - b. Creación de contenido para Redes Sociales
  - c. Anuncios Publicitarios Pagos (PPC – Publicidad por Click)
  - d. Participación en Eventos clave donde podamos presentar nuestra marca y producto.
2. **Conversión de Oportunidades y Cierre de Ventas:** El punto importante de esta parte del proceso, es poder convertir cada oportunidad en una venta. Para lograr esto, se consideran lo siguiente:
  - a. Interfaz y uso de la Aplicación: todo el proceso de interacción, registro y utilización, tanto de la APP como de nuestra página web, debe ser sencillo, fácil y muy ameno para cada uno de los usuarios, y en caso de que exista alguna complicación, tener una rápida respuesta dentro de la misma.
  - b. Estrategia de Pricing para Penetración de Mercado: Ofrecer productos conocidos a precios imbatibles, nos va a ayudar a que cada visita se transforme en una venta, y a su vez, que el cliente tenga la posibilidad de revisar otros productos.

3. **Retención y Fidelización:** Durante esta etapa del proceso, buscaremos que el cliente nos siga eligiendo, para esto se consideran los puntos descriptos en 3.B:
  - a. Programa de Puntos
  - b. Email Marketing
  - c. Atención al usuario
4. **Crecimiento y Expansión:** El objetivo final es incrementar la demanda para poder tener un efecto inmediato en las ventas, y es por esto, que lo mencionado en el punto 3.C, forma parte de este proceso:
  - a. Plan de Expansión del negocio
  - b. Cross Selling y Up Selling
  - c. Referencias y Recomendaciones
5. **Optimización Continua:** Como punto de cierre a todo el proceso, es necesario poder obtener la mayor cantidad de datos posibles, que permitan tomar decisiones para mejorar la experiencia de venta al cliente, y volver a iniciar el proceso, esto incluye:
  - a. Encuestas de satisfacción y feedback de clientes
  - b. Implementación de KPIs y análisis de datos.

A través de todo el proceso descripto, se busca el objetivo de optimizar el proceso de ventas para que sea efectivo, adaptable y se encuentre preparado para incrementar su tamaño, a medida que el crece el negocio.

## 6.5 Canales de Distribución

El objetivo de COPEANDO es que la única preocupación del cliente sea registrarse en la aplicación, elegir los productos que desee, abonarlos, de una forma amena, fácil y sencilla, y luego, se prepare para recibir los productos en la puerta de su casa. Es decir, el principal canal de envío de productos es de Puerta a Puerta.

No obstante, para poder lograr el envío puerta a puerta, es necesario desarrollar distintos canales de distribución, siempre considerando los diferenciales de nuestra propuesta de valor que son la entrega rápida y en el menor tiempo de espera posible.

Para poder determinar los canales específicos, es necesario considerar la modalidad y origen de la compra del producto. Para esto, se diferencia:

1. Compras realizadas de productos cuyo stock proviene directamente de Bodegas
2. Compras realizadas de productos que disponemos stock

Considerando lo mencionado, los canales que se aplicarán serán:

- a. **Entrega directa desde Bodegas:** este tipo de casos se aplicará cuando las compras realizadas de los productos provengan directamente de las Bodegas. El funcionamiento se va a resumir en que el transporte con el que tengamos el acuerdo retirará el producto, y considerando su red logística, lo hará llegar al cliente.
- b. **Centros de distribución ubicados estratégicamente:** El primer Warehouse va a estar ubicado en la ciudad de Comodoro Rivadavia, y a medida que el negocio crezca, vamos a expandirnos a las ciudades de San Carlos de Bariloche y Rio Gallegos, como lugares clave. Una vez establecidos, la red de transporte podrá enviar el producto desde la Bodega hasta el Centro de Distribución más cercano, donde se acumularán los pedidos que se enviarán a las distintas ciudades de la Patagonia. Esto generará que se optimicen los viajes a los destinos de nuestros clientes, y luego, bajo el mismo acuerdo, se enviarán los productos a la puerta de su casa.
- c. **Entregas a través del Transporte elegido:** Uno de nuestros socios clave es la empresa de logística que se va a encargar de poder armar la red de transporte entre las diferentes ciudades de la Patagonia. Esta empresa, con la cual generaremos un acuerdo a largo plazo, será nuestra primera opción para el envío de los productos a los clientes. La empresa logística cargará los productos desde las bodegas y de los centros de distribución, y los enviará directamente al domicilio de cada uno de los clientes.
- d. **Entregas con Flota Propia:** Esto solo será de aplicación cuando la compra se realice en las mismas ciudades donde contamos con un Warehouse, y el producto lo tengamos disponible en nuestro stock. Para poder realizar la entrega, se utilizará el vehículo utilitario que tendremos disponible

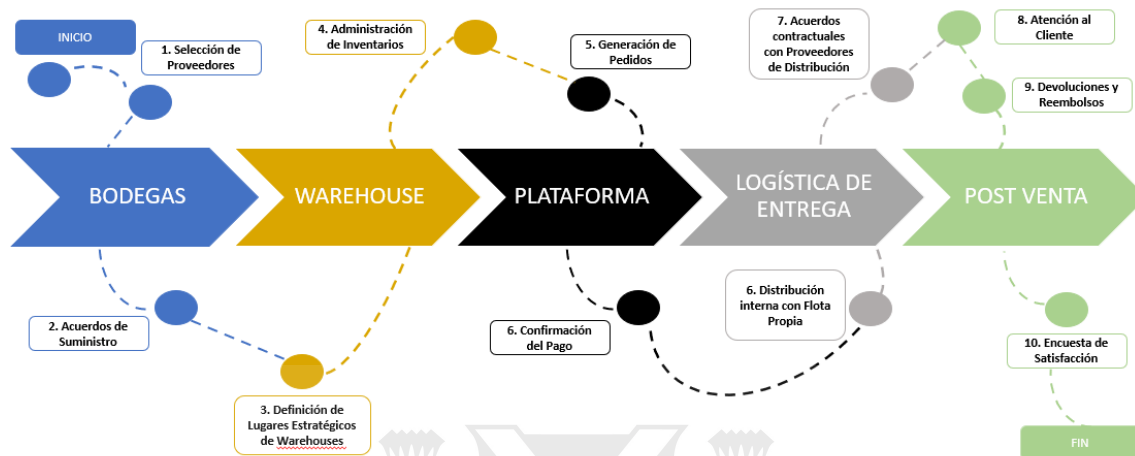
exclusivamente para entregas y/o traslados internos de mercadería. Esto ayuda a disminuir fuertemente los tiempos de entrega.



Universidad de  
**San Andrés**

# Capítulo VII - Recursos, procesos y plan operativo del negocio

## 7.1 Descripción de la Cadena de Abastecimiento



Los problemas que esta propuesta de valor resuelve son dos:

1. Limitada oferta de productos en La Patagonia
2. Altos tiempos de entrega

Para esto, se mencionó que las Bodegas cumplen un papel crucial, ya sea como Cliente, ofreciendo los productos directamente a través de nuestra plataforma, o bien, como Socios Estratégicos, dado que nuestros consumidores finales, los copeandadores, utilizarán nuestra plataforma para poder encontrar aquellos productos que tienen oferta limitada, o directamente no existen, dentro del mercado Patagónico.

### 7.1.1 Bodegas

Es por esto, que la relación con las Bodegas, forma parte del inicio de nuestra cadena de abastecimiento, y debemos considerar 2 puntos:

- **Selección de Proveedores:** Se debe seleccionar a los proveedores necesarios que nos permitan poder obtener los productos que luego se van a ofrecer en el mercado Patagónico.

- **Acuerdos de Suministro:** Con el fin de garantizar un constante suministro a estos nuevos mercados, es necesario realizar acuerdos contractuales para siempre contar con el stock suficiente para cubrir la demanda.

Esto incluye, entre otras variables, tiempos de entrega y volúmenes de producto. Como se mencionó en capítulos anteriores, se iniciará con las bodegas patagónicas que se encuentran más cerca de nuestro negocio. Las variables que se deben considerar en los acuerdos son:

- Volumen y Frecuencia de entrega: si bien va a depender de la curva de demanda del producto, se deberían establecer puntos de re pedido, mínimos y máximos, para siempre tener el stock suficiente.
- Calidad del Producto: El documento que se vaya a firmar debe contener un apartado en donde se indique que tipo de etiquetas y producto es el que se precisa para comercializar.
- Precios y Condiciones de Pago: Es necesario conversar sobre los markup a utilizar al momento de poder adquirir el producto, como también, los precios que se van a publicar en la app.
- Definir la Logística: como obtendremos los productos en tiempo y forma, o si los mismos, serán enviados directamente por cada Bodega.

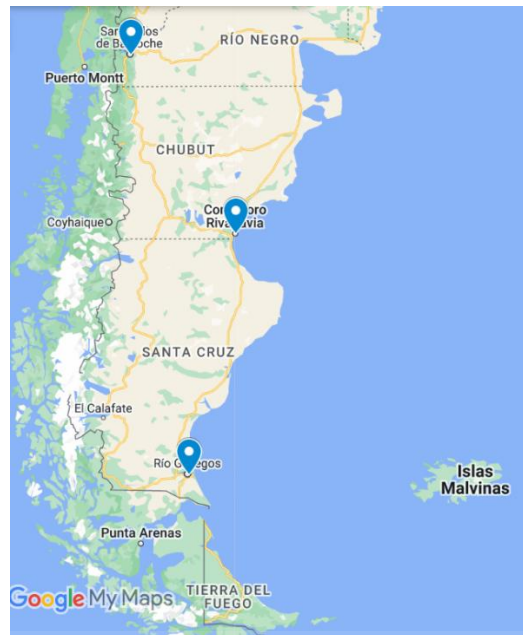
### 7.1.2 Warehouse

Una vez adquiridos los productos, los mismos deben ser acumulados en nuestros Warehouses. Con el fin de proceder a entregar lo más rápido posible para toda la Patagonia, es preciso identificar las localidades que más rápido pueden afrontar la entrega de pedidos.

Para esto, se identifican las siguientes localidades clave:

1. San Carlos de Bariloche
2. Comodoro Rivadavia
3. Rio Gallegos

Siendo la ciudad de Comodoro Rivadavia, el primer lugar donde se va a establecer el primer Warehouse y el inicio del negocio.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de cada uno de los Warehouse se va a asegurar la forma y la gestión de almacenamiento para controlar el stock en tiempo real y conservar el producto en las condiciones de temperatura necesarias para mantener su calidad.

### 7.1.3 Plataforma

La aplicación es el medio principal por el cual se generan todos los pedidos. Esta debe tener una interfaz sencilla y de fácil utilización por cualquier tipo de usuario. Al generar los números de pedido, una vez confirmado el pago, se procede a la Logística de Entrega del producto.

### 7.1.4 Logística de Entrega

En relación a las entregas, debemos distinguir dos puntos principales: por un lado, entregas en las ciudades donde contamos con el establecimiento de un Warehouse, y ciudades donde no estemos establecidos. Para los primeros, contaremos con un vehículo utilitario para el transporte de los productos en forma interna, y envíos dentro del casco urbano. Para los segundos, debemos desarrollar a otro de nuestros socios clave que será el proveedor de Distribución. Como no vamos a contar con flota propia para el envío de pedidos, fuera de las ciudades principales, donde administramos el Warehouse, es necesario generar acuerdos contractuales de mediano y largo plazo, para garantizar precios, disponibilidad y tiempos de entrega, con proveedores que actualmente tengan



como objeto el envío de productos dentro de la Patagonia, y que, por tal motivo, optimicen el transporte y la correspondiente entrega.

### 7.1.5 Post Venta

Finalizada la venta, y a través de la aplicación, se van a poder contactar con la empresa por cualquier inconveniente, a través de un Bot automático las 24hs del día y los 7 días de la semana, el cual podrá iniciar la gestión ante cualquier inconveniente que el usuario tenga. Como así también, en caso que soliciten alguna devolución o reembolso. Si esto no llega a suceder, transcurridos 7 días desde la recepción del producto, se enviará, automáticamente, una encuesta para medir la satisfacción del cliente, concluyendo el proceso.

## 7.2 Plan Operativo Del Negocio

ACTIVIDAD	INICIO	DURACIÓN	Periodos (Semanas)																
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
<b>1 Etapa de Diseño y Planificación del Negocio</b>	1	2																	
1.1 Desarrollo del Plan de Negocios	1	2																	
1.2 Definición del Modelo de Negocios	1	2																	
<b>2 Etapa de Contratación del Personal inicial del Proyecto</b>	3	6																	
2.1 Proceso de Selección y Contratación del Gerente de Proyecto	3	3																	
2.2 Proceso de Selección y Contratación de Administradores de Inventario (Com. Riv)	6	3																	
<b>3 Etapa de Desarrollo de la Aplicación</b>	6	8																	
3.1 Identificación y Selección del Proveedor para la Aplicación	6	2																	
3.2 Diseño de la Aplicación	8	2																	
3.3 Desarrollo del Sistema (Backend y Frontend)	10	2																	
3.4 Pruebas y Ajustes de la Aplicación	12	2																	
<b>4 Etapa de Desarrollo de la Página Web</b>	6	10																	
4.1 Identificación y Selección del Proveedor para la Página Web	6	2																	
4.2 Diseño de la Página Web	8	2																	
4.3 Desarrollo del Sitio Web	10	2																	
4.4 Integración con la Aplicación	14	2																	
<b>5 Etapa de Desarrollo de las Redes Sociales y Marketing Digital</b>	6	11																	
5.1 Búsqueda, Selección y Contratación del Community Manager	6	3																	
5.2 Desarrollo y Diseño de la Estrategia de Marketing y Redes Sociales	9	2																	
5.3 Creación de Contenido y Publicaciones	11	2																	
5.4 Lanzamiento de Campañas en Redes Sociales	16	1																	
<b>6 Etapa de Generación de Acuerdos de Suministros con Bodegas</b>	6	5																	
6.1 Identificación y selección de Bodegas Potenciales	6	2																	
6.2 Presentación de propuesta y Negociación	8	2																	
6.3 Firma de Acuerdo de Suministros e Implementación	10	1																	
<b>7 Etapa de Búsqueda y Selección de Proveedores de Logística y Distribución</b>	6	7																	
7.1 Identificación de Compañías de Logística	6	2																	
7.2 Presentación de propuesta y Negociación	8	2																	
7.3 Firma de Acuerdo de Logística e Implementación	10	1																	
7.4 Búsqueda y Selección de la Ubicación para el Warehouse Comodoro Rivadavia	10	3																	
<b>8 Etapa de Pruebas Finales y Capacitación</b>	9	9																	
8.1 Capacitación de Administradores de Inventario (Com. Riv)	9	2																	
8.2 Capacitación del Community Manager	9	2																	
8.3 Pruebas de Logística y Distribución	13	1																	
8.4 Implementación de Procesos Operativos	13	2																	
<b>9 Etapa de Go Live</b>	16	2																	
9.1 Activación de la Plataforma y Página Web	16	1																	
9.2 Go Live	17	1																	

Con relación al plan operativo del negocio, es necesario destacar cuales serían los hitos importantes, que se encuentran resaltados:

- Diseño y Planificación del Negocio:** en esta etapa se buscará definir el modelo de negocio y el alcance del mismo.
- Contratación inicial del Proyecto:** se buscará y se seleccionará al Gerente de proyecto y los administradores de inventarios.

3. **Desarrollo de la Aplicación:** consistirá en presentar el modelo de negocio y encontrar el mejor proveedor que pueda desarrollarla y mantenerla en el tiempo. Como la app es el canal principal del negocio, este es el camino crítico del plan.
4. **Desarrollo de la Página Web:** al mismo instante que se desarrolle la aplicación, se iniciará el diseño e implementación de la página web.
5. **Desarrollo de las Redes Sociales y Marketing Digital:** se buscará contratar al Community manager para iniciar a desarrollar las redes sociales y dejar todo listo para el inicio de la campaña de marketing unas semanas antes del Go Live.
6. **Generación de Acuerdos de Suministros con Bodegas:** como se mencionó anteriormente, las reuniones y los posteriores acuerdos con las Bodegas es una etapa fundamental del proyecto, dado que son las que nos garantizaran el flujo constante de producto, evitando demoras y cancelaciones en la entrega de pedidos.
7. **Búsqueda y Selección de proveedores de Logística y Distribución:** Otro hito importante del modelo, dado que el proveedor seleccionado es un socio clave. En los acuerdos de distribución que se generen, es necesario establecer target (KPI) para medir los tiempos de entrega, y mantener la propuesta de valor del negocio.
8. **Go Live:** Luego de 17 semanas, se estima que se va a poder lanzar y activar la plataforma, dejando en funcionamiento el Marketplace.

## Capítulo VIII - Implementación del negocio

### 8.1 Estrategia de Implementación

Con relación a la estrategia de implementación de COPEANDO, se plantea una estrategia dividida en 3 fases: Captación de clientes Potenciales, Crecimiento Geográfico y Consolidación del Modelo de negocios. Se estima que cada una de estas fases, en principio, tendrá una duración de 2 años, y estará acompañada por cada una de las metas que se mencionan a continuación.

- a. Captación de Clientes Potenciales:** Esta es la etapa fundamental del proyecto, dado que es la que nos permite la penetración en el mercado. Es por esto que, la estrategia de pricing mencionada debe ser agresiva. Durante esta etapa, el objetivo principal es darnos a conocer en el mercado, y poder comenzar a obtener dos variables importantes del modelo: registros de clientes en la plataforma desde el primer año y por lo menos 1 acuerdo con alguna Bodega.
- b. Crecimiento Geográfico:** En esta segunda etapa, se considera que el negocio comienza con su expansión geográfica, agregando las ciudades de Rio Gallegos y de San Carlos de Bariloche, con sus warehouses, haciendo más rápida y efectiva la entrega, e incrementando el alcance de sus operaciones. Se estima que esta etapa, va a generar un crecimiento exponencial en el negocio en todas sus variables.
- c. Consolidación del Modelo de Negocio:** En esta tercera etapa, se entiende que el negocio ya cubre geográficamente las ciudades estratégicas, y su propuesta de valor es muy conocida, generando un crecimiento adicional en todas sus variables. En esta etapa, y dado que el negocio estará consolidado, el objetivo principal es poder lanzar la modalidad de suscripción.

### 8.2 Metas

Cada una de las etapas mencionadas, tiene en consideración las siguientes variables:

Definición Meta	Indicador	1. Captación Clientes		2. Crecimiento Geográfico		3. Consolidación Negocio	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Registro de Clientes	Cantidad Registros (#)	500,00	1.000,00	2.500,00	5.000,00	10.000,00	15.000,00
Venta Directa	Cantidad Operaciones (#)	6.000,00	12.000,00	30.000,00	60.000,00	120.000,00	180.000,00
Comisiones por Operación Compra	Cantidad Comisiones (#)	250,00	500,00	1.250,00	2.500,00	5.000,00	7.500,00
Comisiones por Operación Venta	Cantidad Comisiones (#)	-	-	-	50,00	100,00	150,00
Acuerdos con Bodegas	Cantidad Acuerdos (#)	1,00	2,00	3,00	4,00	6,00	10,00
Anuncios Publicitarios	Cantidad Anuncios (#)	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	30,00
Modalidad de Suscripción	Cantidad Suscriptos (#)	-	-	-	-	500,00	750,00

- a. **Registro de Clientes:** Esta variable representa la cantidad de usuarios que se registran en nuestra plataforma. Como se mencionó en capítulos anteriores, el registro será necesario para poder utilizar la app. En la etapa de captación de clientes, el objetivo es que se registren por lo menos 1500 personas. A medida que se va realizando la expansión geográfica, queremos llegar a los 9000 registros totales, y una vez que el negocio este totalmente consolidado y en funcionamiento, estimamos llegar a por lo menos 34.000 registros. Los KPI que utilizaremos para hacer el seguimiento de esta variable serán:
- Tasa de crecimiento mensual de usuarios registrados:** Se define como el porcentaje de aumento de usuarios mes a mes.
  - Tasa de conversión de visitantes a usuarios registrados:** Corresponde al porcentaje de personas que se bajan la app y se registran en la misma.
  - Costo de adquisición de clientes (CAC):** Este indicador mide el costo promedio de adquirir un nuevo cliente, considerando la inversión en publicidad y marketing.
- b. **Venta Directa:** En relación con este variable, se estima que cada usuario registrado realiza por lo menos 1 compra por mes. Los KPI que se utilizarán son:
- Valor promedio por transacción:** valor promedio de compra de cada cliente.
  - Tasa de repetición de compra:** Este indicador corresponde al porcentaje de clientes que vuelven a comprar después de su primera compra.
- c. **Comisiones por Operación de Compra Directa:** Esta variable esta directamente relacionada con los acuerdos que se generen con las Bodegas, dado que es necesario tener estos acuerdos para que la Bodega pueda vender directamente a través de nuestra plataforma, y, también relacionado

con la cantidad de usuarios registrados. Se estima que el 10% de los usuarios realizan por lo menos 5 compras directas al año, por el cual se obtendría una comisión.

- d. **Comisiones por Operaciones de Venta:** Esta variable solo va a aparecer cuando algún usuario registrado, desee vender el producto a través de nuestra plataforma. Entendemos que esta situación se dará una vez que el negocio se encuentre consolidado, y estimamos que el 1% de los registros realiza por lo menos 1 venta al año.
- e. **Acuerdos con Bodegas:** Las bodegas son socios claves del negocio, y es necesario, desde el primer momento, comenzar a tener reuniones de acercamiento con el fin de cerrar acuerdos. A medida que cerremos acuerdos, las Bodegas podrán vender sus productos directamente a través de nuestra plataforma. Es por esto, que en nuestra primer fase queremos cerrar por lo menos 3 acuerdos, considerando crecer a medida que nos hagamos más conocidos, y nuestra cantidad de usuarios registrados vaya en aumento. En resumen, los acuerdos crecerán a medida que la cantidad de usuarios registrados y las suscripciones, también crezcan. Para poder medir y hacer un seguimiento de esta variable, se considerarán los siguientes KPI:
- i. **Número de Bodegas con acuerdos:** corresponde al numero total de bodegas que tienen un acuerdo con COPEANDO.
  - ii. **Tasa de crecimiento de acuerdos:** Es un porcentaje que se calcularía de forma mensual.
  - iii. **Porcentaje de ventas de acuerdos con Bodegas:** con el fin de entender que los acuerdos con Bodegas logran los frutos que el negocio precisa, este indicador mide las ventas totales asociadas a los acuerdos generados.
- f. **Anuncios Publicitarios:** Los anuncios son independientes de los acuerdos con Bodegas, dado que solo se venderá el espacio en todas las redes que conforman nuestra propuesta de valor. Es por esto, que en las reuniones que tengamos con Bodegas, por más que no cerremos los acuerdos, podrán elegirnos para publicitar. Como se mencionó en el punto anterior, entendemos que a medida que el negocio crezca, también crecerán los anuncios publicitarios. Los KPI que se utilizarán son:

- i. **Costo por mil impresiones (CPM):** Es un indicador común utilizado para la publicidad digital que muestra el costo por cada 1000 impresiones.
  - ii. **Tasa de clicks (CTR):** mide el porcentaje de usuarios que hacen click en un anuncio después de verlo.
- g. **Modalidad de Suscripción:** Esta variable aparecerá en la etapa de consolidación del negocio. El objetivo previsto, es que el 5% de los usuarios registrados acceda a la modalidad de suscripción. Con lo cual, incrementando los usuarios registrados, se entienden que cautivaremos mayor cantidad de clientes bajo esta modalidad. Los KPI que utilizaremos para el seguimiento del negocio son:
- i. **Tasa de conversión a Suscriptores:** mide el porcentaje de usuarios registrados que se suscriben a algún plan.
  - ii. **Valor de vida del cliente (CLV):** corresponde a un indicador que mide los ingresos totales que un cliente generará a lo largo de su relación con la empresa. Esta definido como: valor promedio de compra x frecuencia de compra x duración del cliente.
  - iii. **Tasa de cancelación de suscriptores:** mide el porcentaje de usuarios que cancelan su suscripción.

### 8.3 Localización

La ciudad de Comodoro Rivadavia es la seleccionada para iniciar el negocio. Hoy, Comodoro Rivadavia es la ciudad más importante de la Provincia de Chubut, que, según el Reporte de estadísticas demográficas y sociales de la Provincia de Chubut (Argentina, 2020) conglomerada el 34,4% del total de la población provincial. A su vez, para seleccionar esta ciudad como centro inicial del negocio, se consideraron las siguientes variables:

- a. **Ubicación Geográfica:** al visualizar el mapa completo de la Región Patagónica, esta ciudad se ubica en una posición central, prácticamente a la mitad de toda la región, con lo cual, facilita los envíos hacia el norte y el sur de la Patagonia.
- b. **Infraestructura:** La ciudad cuenta con conexiones a través de rutas, nacionales y provinciales, con las distintas ciudades cercanas. A su vez, al

ser una ciudad con una predominante industria petrolera, encontrar un Warehouse de las mediciones de nuestras necesidades es más sencillo.

- c. **Economía:** La ciudad cuenta con un nivel de empleo por encima de la media, y un nivel salarial medio alto en promedio, por la industria petrolera que predomina en la zona (Argentina, 2020).



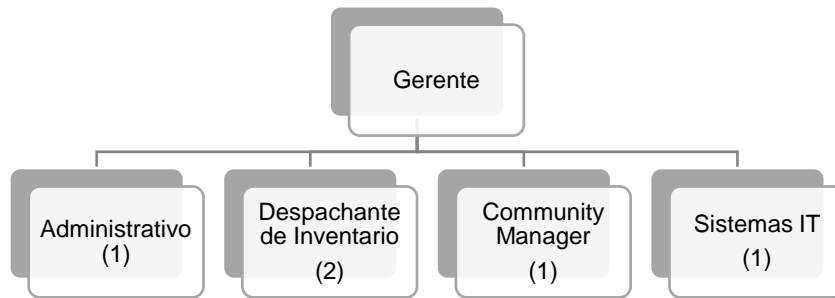
Fuente: Elaboración propia

## 8.4 Estructura Operativa

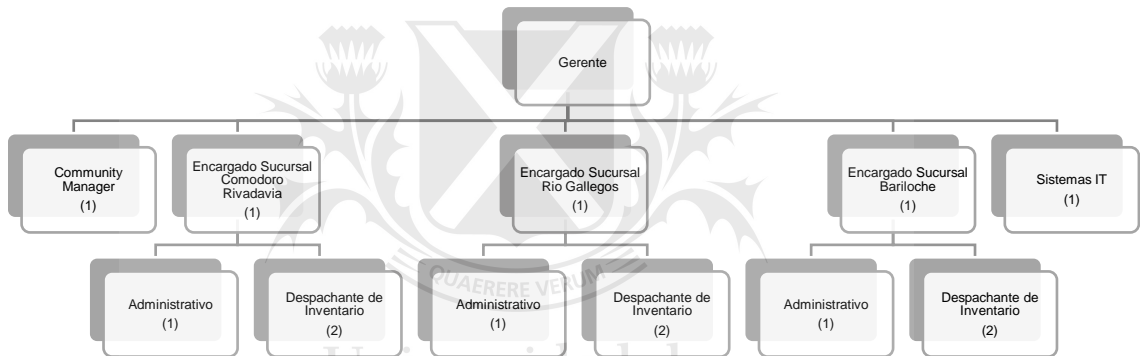
La estructura operativa va a ir evolucionando a medida que el negocio muestre signos de crecimiento. En principio, se podría dividir la estructura operativa, considerando las etapas mencionadas de implementación:

- a. **Estructura Operativa Inicial:** Al momento de iniciar nuestras operaciones, y comenzar a penetrar el mercado, la estructura estará compuesta por 6 personas, cada una con una función específica. El área de sistemas IT será la encargada de la comunicación con el desarrollista de la aplicación y la página web.

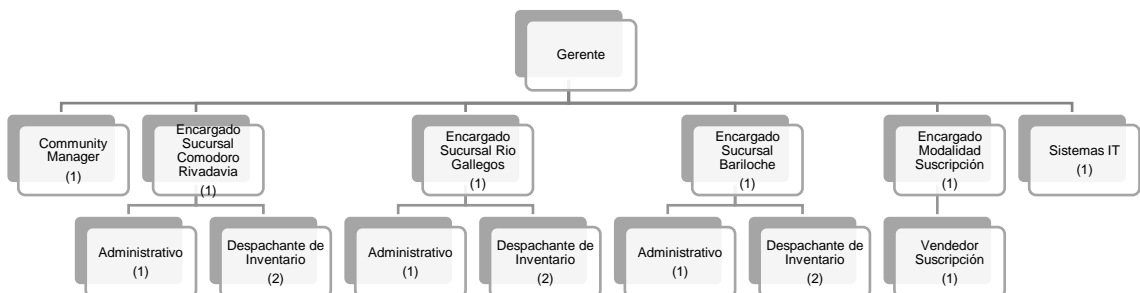




**b. Estructura Operativa en fase de Crecimiento Geográfico:** Para la segunda etapa, se considera la apertura de los Warehouse de Bariloche y Rio Gallegos, agregando estructura para administrarlos. El total del equipo, ascendería a 15 personas.



**c. Estructura Operativa en fase de Consolidación de Negocio:** Esta estructura considera el negocio funcionando, y agregando la modalidad de suscripción, totalizando 17 personas.



## Capítulo IX - Equipo emprendedor

Desde su etapa inicial, COPEANDO estará siendo dirigida por un profesional con mucha experiencia en distintos campos organizacionales y empresariales. No obstante, a medida que se vaya desarrollando la aplicación, se irán incorporando al negocio, distintos profesionales que ayudarán a administrar el negocio.

### **Patricio Gonzalez Echenique (Fundador)**

Patricio es Contador Público con más de 15 años de experiencia gerenciando distintas áreas en Empresas de Servicios de la Industria OIL & GAS. Actualmente está finalizando su Maestría en Administración de Negocios (MBA) en la Universidad de San Andrés, lo que le brinda una visión estratégica única para abordar los desafíos financieros y operativos que enfrentan los distintos tipos de negocios existentes.

Agregando a su formación académica, y ampliando sus conocimientos financieros, Patricio también es experto universitario en mercados de capitales (UTN), lo que le ha permitido desarrollar un profundo conocimiento de los distintos instrumentos y herramientas existentes para solventar financieramente distintos proyectos.

Si recorremos parte de su historia, a ocupado cargos dentro de las áreas de Administración y Finanzas, Supply Chain, Comercial, y en esta última etapa, asesorando, de forma independiente, pequeñas y medianas empresas.

Patricio estará a cargo de generar el desarrollo del negocio, establecer los acuerdos comerciales con las bodegas, establecer los niveles de pricing por tipo de producto, seleccionar y preparar el equipo administrativo, y dirigir el proyecto de expansión geográfica.

### **Rafael Deuribarri (Co-Fundador)**

Rafael es un experimentado dentro del sector tecnológico con más de 20 años de trayectoria en la industria de sistemas. Inició sus pasos siendo un programador joven, incluso sin haber terminado la secundaria, ya armaba programas de gestión para facilitar el estudio de las materias. Luego, desde su

etapa universitaria, ha estado involucrado en el desarrollo e implementación de soluciones innovadoras en el área de e-commerce.

Es un ingeniero en sistemas, inquieto, con personalidad emprendedora y buscador de soluciones. Rafael ha liderado distintos proyectos exitosos, tanto en implementación de distintos sistemas conocidos en corporaciones multinacionales, como en el ámbito de las nuevas startups.

Él aportará a COPEANDO todo su conocimiento dentro de la implementación de soluciones tecnológicas, y estará liderando el equipo de desarrollo de la aplicación y el e-commerce de la página web.



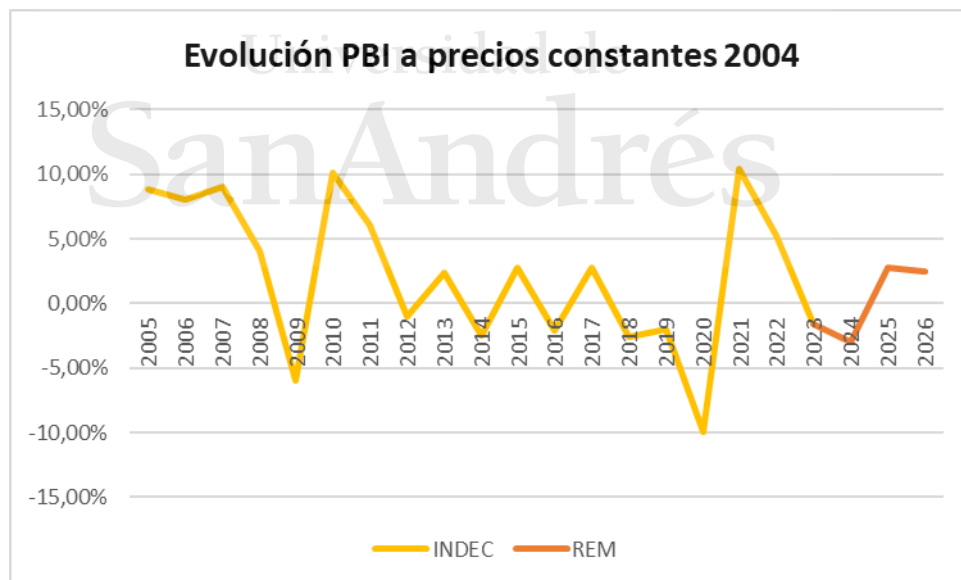
# Capítulo X - Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión Contexto macro y microeconómico

## 10.1 Contexto Macroeconómico

### 10.1.1.1 Evolución del Producto Bruto Interno (PBI)

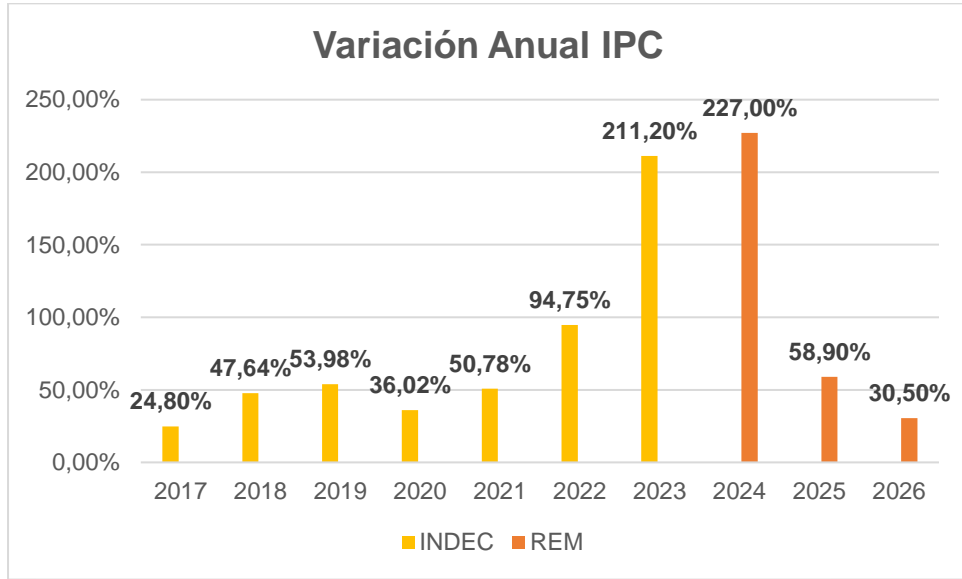
Si consideramos la Evolución del PBI a precios constantes 2004, se puede observar que desde el inicio de la serie, Argentina presenta varios años de crecimiento, aunque no de forma constante. Al momento de considerar los últimos 5 años hacia atrás, se puede observar como la pandemia del año 2020 hizo retroceder el PBI a cerca del 10%, pero con una recuperación en forma de “V” para el año 2021, creciendo cerca de un 10%.

Para el año en curso, la primera medición del REM, de Enero 2024 (Argentina B. C., 2024), menciona que el PIB estará en el orden de -3%, y espera que en 2025 y 2026, se vuelva a recuperar estimando un crecimiento de 2.8% y 2.5%, respectivamente.



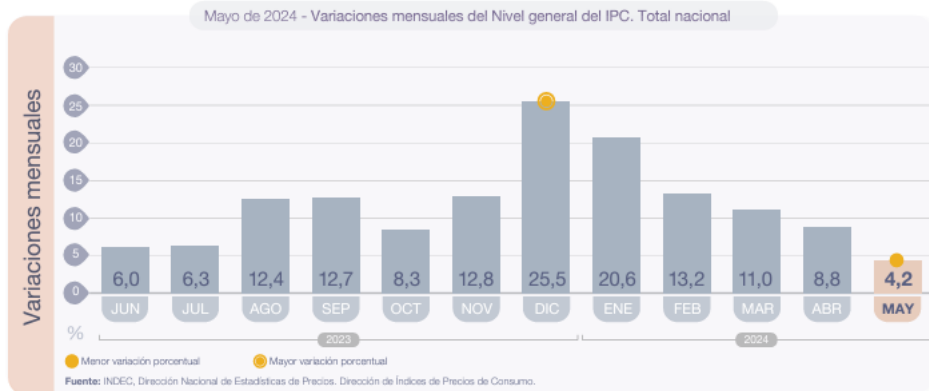
Fuente: Elaboración propia en función de los Informes de INDEC (INDEC, 2024) y Banco Central (Argentina B. C., 2024)

10.1.1.2 Inflación



Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (INDEC, Índice de Precios al Consumidor Mayo 2024, 2024) y Banco Central de la República Argentina (Argentina B. C., 2024)

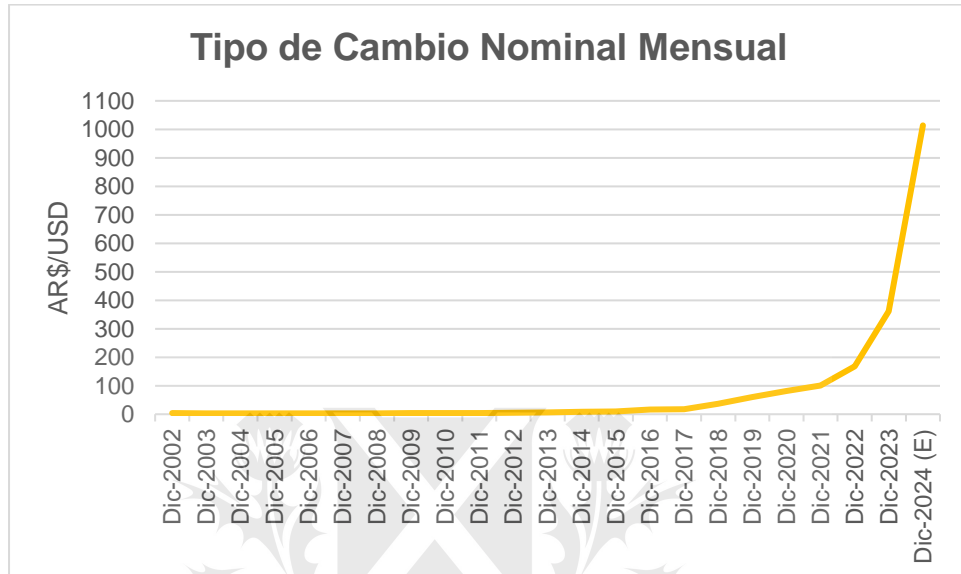
Si se analiza el gráfico de evolución del Índice de Precios al Consumidor, desde el año 2017, la tasa anual de inflación viene en crecimiento año a año, llegando a su pico en el año 2023 con una tasa anual de 211.20%. Con la llegada al gobierno del presidente Javier Milei, la Argentina ha comenzado a utilizar recetas ortodoxas para bajar las tasas de inflación, concentrados, específicamente en los orígenes monetarios de la misma. No obstante, y de acuerdo al REM (Argentina B. C., 2024), la inflación anual del país para fines de 2024 estará en el orden del 227%, llegando al máximo histórico desde la convertibilidad. Este mismo informe, destaca que la tasa de inflación se reducirá para 2025 y 2026, y quedará en el orden del 58.9% y 30.5%, respectivamente.



Fuente: INDEC (INDEC, Índice de Precios al Consumidor Mayo 2024, 2024)

En el cuadro de inflación precedente, se puede visualizar como es la evolución de la misma en forma mensual, y se observa una clara tendencia de la tasa de inflación mensual a la baja, hasta el último mes informado. Esto no significa que la inflación esta bajando, sino que su tasa de crecimiento es menor.

### 10.1.1.3 Tipo de Cambio nominal de Referencia

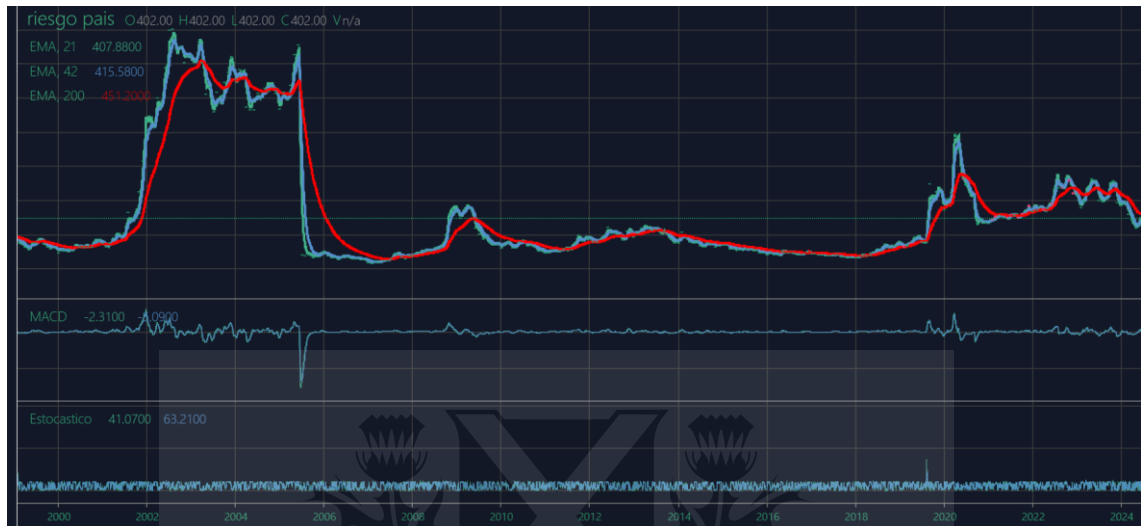


Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central comunicación A3500 (Argentina B. C., 2024)

Esta es otra de las variables principales en Argentina desde la salida de la convertibilidad. Como se puede visualizar, la devaluación del peso viene en crecimiento desde el año 2002. La evolución del tipo de cambio tiene un impacto muy significativo en toda la economía del país. Las constantes devaluaciones del tipo de cambio oficial, impactan en los niveles de precio interno, y suman o restan competitividad con nuestros socios comerciales, complicando los negocios bilaterales. Actualmente, estamos con un cepo cambiario establecido durante la última etapa del gobierno de Mauricio Macri, y que profundizó Alberto Fernández / Sergio Massa. Situación que genera incertidumbre a una economía que su principal generación de divisas, depende de las liquidaciones del campo. Esta inestabilidad cambiaria, continúa hasta este momento, con la particularidad que existe un proceso devaluatorio del tipo de cambio oficial, denominado “crawling peg”, que consiste en una variación del 2% mensual. Es decir, todos los meses la conversión PESOS / USD, se encarece en un 2% controlado.

Considerando esta información, y teniendo en cuenta las expectativas del mercado, se espera que para Diciembre 2024 el tipo de cambio oficial esté en el orden de los 1013 pesos por dólar.

#### 10.1.1.4 Riesgo País



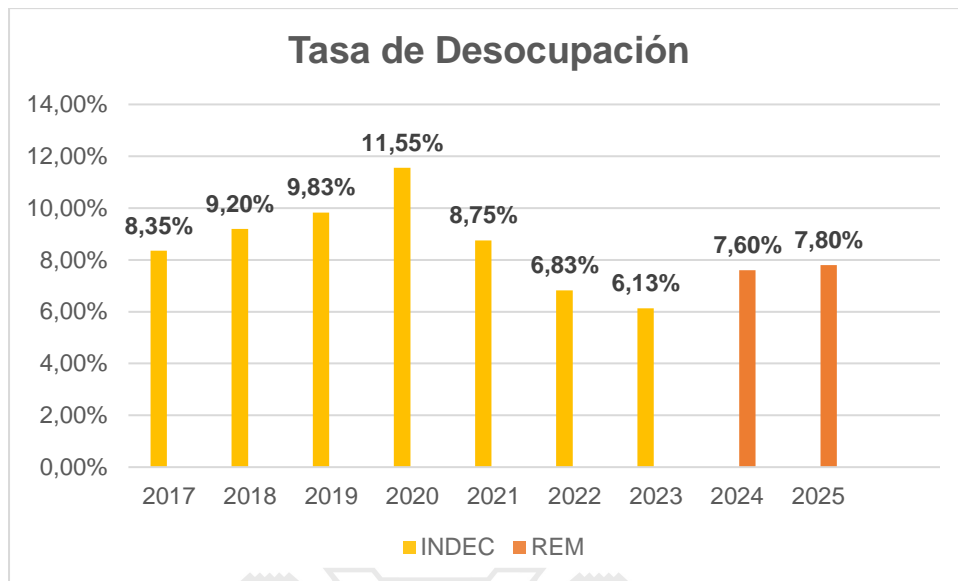
Fuente: Gráfico obtenido de RAVABURSATIL (RAVABURSATIL, 2024)

Como se menciona en el sitio web Ravabursatil (RAVABURSATIL, 2024), el Riesgo País mide la sobretasa que debe pagar un bono, en nuestro caso argentino, frente al rendimiento de los títulos a 10 años que emite el Tesoro de los Estados Unidos. Este indicador viene disminuyendo desde el inicio de la presidencia de Javier Milei, y actualmente se encuentra en 1406 puntos.



## 10.2 Contexto Microeconómico

### 10.2.1.1 Tasa de Desocupación

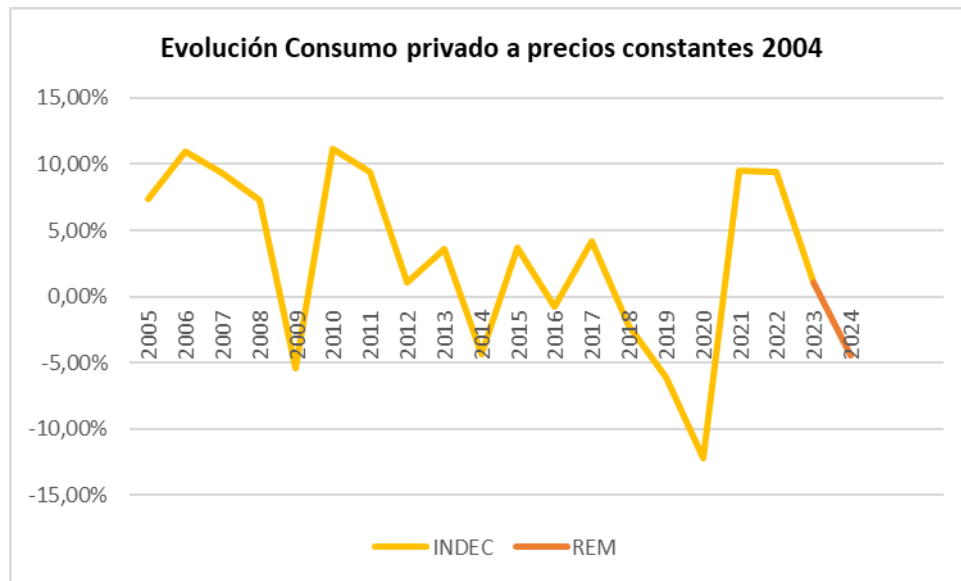


Fuente: Elaboración propia en base a INDEC (INDEC, Mercado de Trabajo, 2024) y (Argentina B. C., 2024)

La Población Económicamente Activa en Argentina es, al primer trimestre del año 2024 es de 14.202.000. Si la tasa de desocupación esperada para fin del 2024, de acuerdo al REM (Argentina B. C., 2024) es de un 7.6%, equivale a mencionar que un poco más de 1 millón de personas se encontrarían actualmente sin trabajo.

Si se analiza la región Patagónica, la misma presenta una tasa de desempleo del 4,8% para el primer trimestre de 2024 (INDEC, Mercado de Trabajo, 2024), casi un 36% menor al indicador a nivel país. El caso del conglomerado Comodoro Rivadavia – Rada Tilly, ciudad elegida para iniciar el negocio, la tasa de desocupación es aún menor, alcanzando un 2.8% (INDEC, Mercado de Trabajo, 2024).

### 10.2.1.2 Consumo Privado



Fuente: Elaboración propia en base a Indec (INDEC, Agregados Macroeconómicos (PIB), 2024) y REM (Argentina B. C., 2024)

La tasa de consumo en Argentina, al analizarla a precios constantes 2004, presenta un gráfico bastante dispar, con varios años de crecimiento, y algunos años puntuales de contracción. Con los niveles de inflación actuales, y la falta de acompañamiento en el recupero de los salarios reales, es entendible que tenga un efecto directo sobre la curva de consumo privado, contrayéndolo. De acuerdo a los datos informados por INDEC (INDEC, Agregados Macroeconómicos (PIB), 2024), y considerando el primer trimestre de 2024, se espera una contracción en la tasa de consumo de 4,4%.

## 10.3 Modelo de Generación de Beneficios

### 10.3.1 Modelo de Ingresos

El modelo de generación de beneficios establecido para COPEANDO considera las siguientes fuentes de ingresos:

- **Venta Directa:** El precio del producto seleccionado estará formado por el precio de adquisición de ese producto más un 50% de markup, en términos generales. Los productos que se seleccionen como estratégicos para penetrar en cada uno de los mercados que tendremos operaciones, considerarán precio de costo + impuestos, llegando a un markup del 25% aproximadamente.

- **Comisiones por Operación:** En este caso, es necesario distinguir entre operaciones de compra y de venta.
  - **Operaciones de Compra:** se cobrará un 10% de comisión al monto total de la operación, que será abonado por las Bodegas.
  - **Operaciones de Venta:** se le cobrará un 20% de comisión al monto total de la operación, que será abonado por el oferente.
- **Anuncios Publicitarios:** La modalidad de obtención de ingresos será a través de una tarifa fija considerando el espacio publicitario dentro de la plataforma, la página web y las redes sociales.
- **Modalidad de Suscripción:** El pago de la suscripción será mensual y estará definido por el costo promedio de adquisición de los productos más un 30% de markup.

### 10.3.2 Estimación de Ingresos por Tipo de Venta

- **Venta Directa:** Para poder determinar el monto total en dólares en este concepto, se tiene en consideración la siguiente distribución respecto a las cantidades:

Distribución de Compra		
Tipo de Producto	% Dist Compra	Precio Promedio USD
Baja Gama	15%	6,26
Pura Cepa	43%	11,53
Media Gama	40%	29,88
Alta Gama	2%	447,73
Total	100%	<b>26,80</b>

De acuerdo a la información recabada a través de una encuesta realizada en la ciudad de Comodoro Rivadavia, se considera que la distribución de compra de nuestros clientes, va a tener mucho foco en los productos de Pura Cepa (43%) y Media Gama (40%), siguiendo por los productos de Baja Gama (15%), y un muy bajo porcentaje, de los productos exclusivos de Alta Gama (2%). Esta distribución se aplica directamente sobre las metas informadas en el Capítulo VIII punto 2. El precio promedio ponderado de venta es de USD 26,80 por unidad. Los precios informados a continuación son en Dólares estadounidenses.

Distribución Producto	Indicador	1. Captación Clientes		2. Crecimiento Geográfico		3. Consolidación Negocio	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
		Cantidad Operaciones (#)	6.000,00	12.000,00	30.000,00	60.000,00	120.000,00
Baja Gama	15%	900,00	1.800,00	4.500,00	9.000,00	18.000,00	27.000,00
Pura Cepa	43%	2.580,00	5.160,00	12.900,00	25.800,00	51.600,00	77.400,00
Media Gama	40%	2.400,00	4.800,00	12.000,00	24.000,00	48.000,00	72.000,00
Alta Gama	2%	120,00	240,00	600,00	1.200,00	2.400,00	3.600,00
	100%	6.000,00	12.000,00	30.000,00	60.000,00	120.000,00	180.000,00
Baja Gama	6,26	5.637,74	11.275,48	28.188,69	56.377,38	112.754,76	169.132,14
Pura Cepa	11,53	29.734,82	59.469,64	148.674,11	297.348,22	594.696,45	892.044,67
Media Gama	29,88	71.704,04	143.408,09	358.520,22	717.040,45	1.434.080,90	2.151.121,35
Alta Gama	447,73	53.727,67	107.455,35	268.638,37	537.276,75	1.074.553,50	1.611.830,25
<b>Venta Directa</b>		<b>160.804,28</b>	<b>321.608,56</b>	<b>804.021,40</b>	<b>1.608.042,80</b>	<b>3.216.085,60</b>	<b>4.824.128,40</b>

- **Comisiones por Operación de Compra:** En la encuesta mencionada, los encuestados afirmaron que, en caso de adquirir productos de Bodegas en forma directa a través de la plataforma, lo harían con productos exclusivos y que no sean de disponibilidad inmediata. Es decir, estaban dispuestos a esperar el producto con tiempos de entrega mayores al determinado. Considerando esta información, se estima que aproximadamente el 10% de los usuarios registrados, realizarán, por lo menos, 5 compras al año en forma directa a las Bodegas. Cada compra, estará compuesta de 6 botellas en caja cerrada.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Comisiones (#)	250,00	500,00	1.250,00	2.500,00	5.000,00	7.500,00
Precio promedio de compra	209,64	209,64	209,64	209,64	209,64	209,64
<b>Venta por Comisiones Compra</b>	<b>5.241,11</b>	<b>10.482,21</b>	<b>26.205,53</b>	<b>52.411,07</b>	<b>104.822,14</b>	<b>157.233,21</b>

El precio promedio de compra se obtiene, considerando la siguiente distribución por caja:

Q Botellas	Pr. X Venta USD	Comisión Cpra
1	6,26	
2,75	31,69	
2	59,75	
0,25	111,93	
6	209,64	10%

- **Comisiones por Operación de Venta:** En relación a esta modalidad de ingreso, se estima que el 1% de los usuarios registrados, realiza por lo menos 1 venta de producto al año, una vez que el negocio se encuentre finalizando su etapa de crecimiento. El precio aplicado a esta venta de producto, es el precio promedio.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Comisiones (#)	-	-	-	50,00	100,00	150,00
Operaciones realizadas en USD	-	-	-	1.340,04	2.680,07	4.020,11
Comisión por Venta	-	-	-	268,01	536,01	804,02
<b>Venta por Comisiones Venta</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>268,01</b>	<b>536,01</b>	<b>804,02</b>

- **Anuncios Publicitarios:** La venta por anuncios publicitarios se estima a un precio promedio de mercado, establecido en USD 230 por anuncio por mes. Las cantidades corresponden a las metas informadas en el capítulo VIII punto 2.

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Anuncios (#)	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	30,00
Precio	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00	230,00
<b>Venta por Anuncios Publicitarios</b>	<b>13.800,00</b>	<b>27.600,00</b>	<b>41.400,00</b>	<b>55.200,00</b>	<b>69.000,00</b>	<b>82.800,00</b>

- **Modalidad de Suscripción:** Esta modalidad se iniciará una vez que el negocio inicie su etapa de consolidación. En esta etapa, se entiende de que ya se encuentra con sus Warehouse estratégicos establecidos y funcionando, y ya es conocido en el mercado, por lo cual, los clientes y las bodegas nos eligen.

De acuerdo al tipo de producto que elijan, se determinará el tamaño del paquete y la cantidad de botellas que contiene. En relación a la encuesta realizada, nuestros potenciales clientes están interesados en estar suscriptos más predominantemente en etiquetas dentro de los rubros de “pura cepa” y “media gama”. Esto es lo que determina los porcentajes de distribución.

Por otro lado, como se mencionó en apartados anteriores, el precio de venta de la suscripción, considerará el costo de adquisición de los productos más un 30% de markup.

Modalidad de Suscripción					
Tipo de Producto	Precio Promedio	Q Botellas	Total	% Dist Susc.	
Baja Gama	4,83	6,00	28,99	19,5%	
Pura Cepa	9,40	6,00	56,39	40,0%	
Media Gama	25,47	6,00	152,84	40,0%	
Alta Gama	345,45	4,00	1.381,81	0,5%	
<b>Total</b>			<b>96,26</b>	<b>100,0%</b>	

Considerando los puntos mencionados, se obtiene un precio promedio ponderado de USD 89.38 por suscripción.

Para poder obtener la venta, lo multiplicamos por las cantidades establecidas como metas en el capítulo VIII punto 2, obteniendo el siguiente ingreso anual:

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Cantidad Suscriptos (#)	-	-	-	-	500,00	750,00
Precio Promedio Suscripción	96,26	96,26	96,26	96,26	96,26	96,26
<b>Venta por Modalidad de Suscripción</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>48.128,10</b>	<b>72.192,14</b>

### 10.3.3 Determinación de Venta

Con el objetivo de resumir cada uno de los puntos mencionados en el apartado anterior, se puede visualizar la siguiente composición de venta para cada una de las etapas del negocio mencionadas:

Montos en USD

Modalidad de Ingreso	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Venta Directa	160.804,28	321.608,56	804.021,40	1.608.042,80	3.216.085,60	4.824.128,40
Venta por Comisión por Operaciones de Compra Directa	5.241,11	10.482,21	26.205,53	52.411,07	104.822,14	157.233,21
Venta por Comisión por Operaciones de Venta	-	-	-	268,01	536,01	804,02
Anuncios Publicitarios	13.800,00	27.600,00	41.400,00	55.200,00	69.000,00	82.800,00
Modalidad de Suscripción	-	-	-	-	48.128,10	72.192,14
<b>Total Venta USD</b>	<b>179.845,39</b>	<b>359.690,77</b>	<b>871.626,93</b>	<b>1.715.921,88</b>	<b>3.438.571,85</b>	<b>5.137.157,77</b>

### 10.3.4 Estimación de Costos Fijos y Variables

#### Costos Fijos

- 1. Salarios del Equipo:** Corresponde a la remuneración de cada uno de los miembros del equipo de COPEANDO. Esta remuneración, se encuadrará dentro del Convenio Colectivo de Comercio para su estructura operativa, y fuera de convenio para las posiciones de Gerente General, Sistemas IT, y Community Manager.
- 2. Alquiler y mantenimiento de Warehouse:** Se identifica bajo esta variable al costo anual que tendrán cada uno de los warehouses del negocio y su mantenimiento. En los primeros años, solo corresponderá al alquiler de Comodoro Rivadavia, y a partir del año 3, se incorporan los warehouses de Bariloche y Rio Gallegos.
- 3. Mantenimiento de la Aplicación y la Página Web:** Este es un costo recurrente mensual, correspondiente al abono que se realiza de forma tercerizada a la empresa encargada de mantener la aplicación funcionando y la página web actualizada. De acuerdo a lo informado en distintos lugares de consulta, como ser (Consulting, 2024) el costo de mantenimiento de una aplicación es en promedio del 10% de su valor inicial. En relación a la página web, se deberán afrontar dos costos adicionales: la manutención del dominio elegido y el hosting del mismo, ambos con valores anuales de USD 25 y USD 170, respectivamente.
- 4. Asesoría Contable, Legal e Impositiva:** Este costo fijo corresponde al estudio que se contratará para administrar estas tareas de forma tercerizada, dado que no se contempla, en principio, en la estructura operativa

determinada. El costo mensual es USD 85, que anualizado es un total de USD 1020.

### Costos Variables

- 1. Costo de Adquisición de Productos para Venta Directa (CMV):** Esta es la erogación que COPEANDO debe realizar para tener disponibles productos en sus warehouses, y estará determinado por el costo de adquisición de cada tipo de producto.
- 2. Fletes:** Es el costo de transporte que se debe afrontar para dejar el producto en la puerta del domicilio del cliente. Este será variable en relación a los pedidos, domicilios de los clientes, y localidades.
- 3. Packaging para Venta Directa:** Corresponde al costo de presentación cuando la venta se realiza de forma directa. Actualmente, tiene un estimado de 0,5 usd por unidad.
- 4. Marketing y Publicidad:** Se estima que el 1% de la venta directa, se destinará a los costos de marketing y publicidad.
- 5. Impuestos:** Los impuestos que se deben afrontar por la realización de la actividad. Dado que al inicio del negocio se comenzará en la ciudad de Comodoro Rivadavia, se deben afrontar las tasas de Ingresos Brutos del 3% sobre la venta bruta. En relación al IVA, la alícuota que se aplica para la venta de bebidas alcohólicas es del 21%. El impuesto a las ganancias, se calcula a una tasa del 30%.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>Costos Fijos</b>						
Salarios del Equipo	74.370,83	148.741,66	276.772,45	276.772,45	309.658,79	309.658,79
Alquiler y Mantenimiento de Warehouse	13.807,24	13.807,24	41.421,73	41.421,73	41.421,73	41.421,73
Mantenimiento de la Aplicación	3.695,00	3.695,00	3.695,00	3.695,00	3.695,00	3.695,00
Asesoría Contable, Legal e Impositiva	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>92.893,07</b>	<b>167.263,90</b>	<b>322.909,18</b>	<b>322.909,18</b>	<b>355.795,52</b>	<b>355.795,52</b>
<b>Costos Variables</b>						
Costo de Adquisición de Productos	77.443,15	154.886,29	387.215,73	774.431,45	1.548.862,91	2.323.294,36
Fletes	1.711,45	3.422,91	8.557,26	17.114,53	34.229,06	51.343,59
Packaging	3.000,00	6.000,00	15.000,00	30.000,00	60.000,00	90.000,00
Marketing y Publicidad	1.608,04	3.216,09	8.040,21	16.080,43	32.160,86	48.241,28
Impuestos	9.985,54	53.799,66	127.875,16	249.190,64	499.996,03	745.026,05
<b>Total Costos Variables</b>	<b>93.748,18</b>	<b>221.324,95</b>	<b>546.688,37</b>	<b>1.086.817,06</b>	<b>2.175.248,86</b>	<b>3.257.905,29</b>
<b>Costos Totales</b>	<b>186.641,25</b>	<b>388.588,85</b>	<b>869.597,55</b>	<b>1.409.726,24</b>	<b>2.531.044,38</b>	<b>3.613.700,81</b>

## 10.3.5 Cálculo del Punto de Equilibrio y Recupero de Inversión

### Punto de Equilibrio

Para poder determinar el punto de equilibrio económico se consideran las siguientes variables:



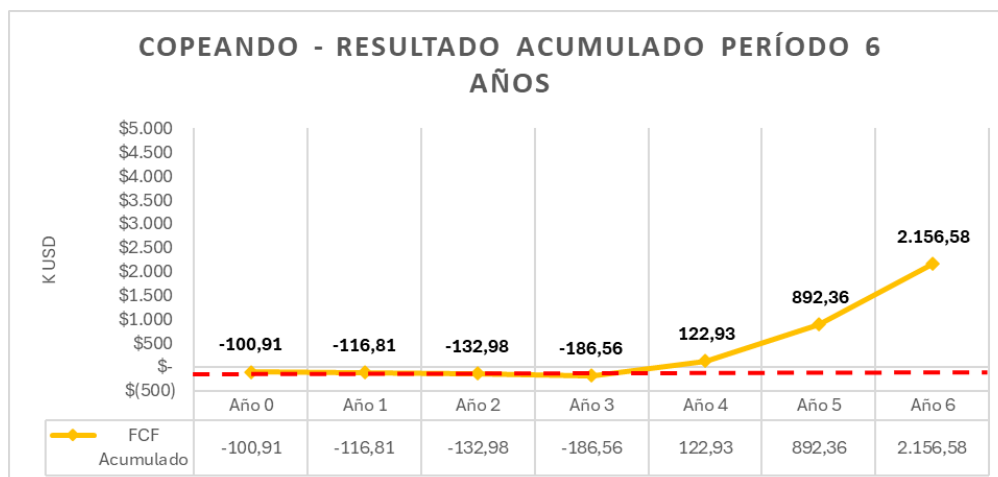
1. **Cantidad de Unidades:** Esta variable va a estar determinada por el target para Venta Directa.
2. **Costos Fijos Totales (CFT) y Costos Variables Totales (CVT):** son los informados en el punto anterior relacionados a la totalidad del negocio.
3. **Costos Variables Unitarios (CVU):** se obtienen de dividir los Costos Variables totales (CVT) por la cantidad de unidades target.
4. **Precio unitario de venta (PU):** Se obtiene del promedio ponderado informado en el punto X.3.d Venta Directa.
5. **Margen de Contribución (MC):** es la diferencia entre el PU y el CVU.
6. **Cantidad de Equilibrio:** Se obtiene de la fórmula  $CFT / MC$ .
7. **Venta de Equilibrio:** corresponde a la multiplicación de la variable calculada en el punto 6 por el PU.

A continuación, se detallan los puntos de equilibrio económico para cada uno de los años del negocio, y el punto de equilibrio económico total para el período considerado.

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total
Cantidad de Unidades Target	6.000,00	12.000,00	30.000,00	60.000,00	120.000,00	180.000,00	408.000,00
Costos Fijos Totales (CFT)	92.893,07	167.263,90	322.909,18	322.909,18	355.795,52	355.795,52	1.617.566,37
Costos Variables Totales (CVT)	93.748,18	221.324,95	546.688,37	1.086.817,06	2.175.248,86	3.257.905,29	7.381.732,69
Costos Variables Unitarios (CVU)	15,62	18,44	18,22	18,11	18,13	18,10	18,09
Precio Unitario de Venta Promedio (PU)	26,80	26,80	26,80	26,80	26,80	26,80	26,80
Margen de Contribución (PV - CVU)	11,18	8,36	8,58	8,69	8,67	8,70	8,71
Cantidad de Equilibrio (CFT/MC)	8.311,82	20.014,90	37.644,90	37.171,13	41.020,33	40.890,21	185.751,43
Vta Equilibrio (KUSD) = (Q Equilibrio x PU)	222,76	536,41	1.008,91	996,21	1.099,37	1.095,89	4.978,27

### Período de Recupero de la Inversión

Una vez finalizado el cálculo del Flujo de Fondos, se puede estimar en cuanto tiempo se recuperará la inversión inicial del negocio.



Considerando el periodo de 6 años, la inversión inicial se recuperaría en un plazo de 3 años y 10 meses.

### 10.3.6 Estado de Resultados Proyectado

Considerando lo mencionado hasta el momento, el Estado de Resultado Proyectado es el que se presenta a continuación. Los valores están expresados en miles de USD.

COPEANDO		Montos en KUSD					
Estado de Resultado Proyectado	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Venta Directa		161	322	804	1.608	3.216	4.824
Venta por Comisión por Operaciones de Compra Directa		5	10	26	52	105	157
Venta por Comisión por Operaciones de Venta		-	-	-	0	1	1
Anuncios Publicitarios		14	28	41	55	69	83
Modalidad de Suscripción		-	-	-	-	48	72
<b>Venta Total</b>		<b>180</b>	<b>360</b>	<b>872</b>	<b>1.716</b>	<b>3.439</b>	<b>5.137</b>
CMV		- 77	- 155	- 387	- 774	- 1.549	- 2.323
<b>Margen Bruto</b>		<b>102</b>	<b>205</b>	<b>484</b>	<b>941</b>	<b>1.890</b>	<b>2.814</b>
<b>Margen Bruto %</b>		<b>57%</b>	<b>57%</b>	<b>56%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>	<b>55%</b>
Gastos de Administración		- 95	- 153	- 281	- 281	- 314	- 314
Gastos de Comercialización		- 6	- 13	- 32	- 63	- 126	- 190
Alquileres		- 14	- 14	- 41	- 41	- 41	- 41
Impuestos (IVA + IIBB)		- 10	- 54	- 128	- 249	- 500	- 745
<b>EBITDA</b>		<b>- 22</b>	<b>- 29</b>	<b>2</b>	<b>306</b>	<b>908</b>	<b>1.523</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>-14%</b>	<b>-9%</b>	<b>0%</b>	<b>19%</b>	<b>28%</b>	<b>32%</b>
Amortizaciones		- 7	- 7	- 21	- 21	- 23	- 23
<b>EBIT</b>		<b>- 30</b>	<b>- 36</b>	<b>19</b>	<b>286</b>	<b>885</b>	<b>1.501</b>
<b>EBIT %</b>		<b>-18%</b>	<b>-11%</b>	<b>-2%</b>	<b>18%</b>	<b>28%</b>	<b>31%</b>
Impuesto a las Ganancias (Tasa 30%)		-	-	-	- 60	- 265	- 450
<b>Utilidad Neta</b>		<b>30</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>225</b>	<b>619</b>	<b>1.050</b>
<b>Utilidad Neta %</b>		<b>-18%</b>	<b>-11%</b>	<b>-2%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>22%</b>

## 10.4 Requerimientos de Inversión y Financiamiento

### 10.4.1 Monto y destino de la Inversión Inicial

En relación a la inversión inicial que debe realizar COPEANDO, se consideraron las siguientes variables:

- Creación y desarrollo de la aplicación:** son los gastos que se deben encarar con la empresa tercerizada para poder desarrollar la aplicación y dejarla en funcionamiento. Se acordó que este costo será erogado y reconocido una vez que se inicien operaciones.
- Creación y desarrollo de la Página Web y Redes Sociales:** las erogaciones que se deben realizar con una empresa tercerizada para tener disponibles la página web y las redes sociales. Al igual que el punto anterior, este costo será erogado y reconocido una vez que se inicien operaciones.
- Compra Inicial de Stock:** Se considera una compra inicial para tener disponible algunos productos al momento de iniciar el negocio. La estimación

realizada corresponde a un 50% del target establecido para el Año 1, un mix de 3000 unidades.

4. **Compra Inicial de Packaging:** en relación a lo mencionado en el punto 3, se adquiere el packaging necesario para los productos al inicio.
5. **Adecuación de Warehouses:** Este componente inicial corresponde para adecuar el Warehouse de Comodoro Rivadavia y tenerlo en condiciones para iniciar las operaciones. Esto considera estanterías, muebles y pintura.
6. **Vehículo para repartos internos:** COPEANDO decidió adquirir una Ford Transit Mediana 0km para realizar despachos internos en cercanías de la ciudad de Comodoro Rivadavia.
7. **Computadoras:** COPEANDO brindará 4 notebooks para las posiciones de gerente general (1), Community manager (1), para auxiliares del depósito (1) y para el administrativo (1).
8. **Inscripción y trámites societarios:** relacionado a todos los gastos de la inscripción de la sociedad, tanto en AFIP, como IGJ.

Inversión Inicial	Valor USD	Destino
Creación y desarrollo de la aplicación	15.000,00	CAPEX
Creación y desarrollo de la Página Web y Redes Sociales	470,70	CAPEX
Compra Inicial de Productos para venta directa	38.721,57	NOF
Compra inicial de Packaging	1.500,00	NOF
Adecuación de Warehouses (Estanterías, Instalaciones, etc)	5.000,00	CAPEX
Vehículo para reparto interno	31.929,03	CAPEX
Computadoras	6.787,33	CAPEX
Inscripción Sociedad	1.500,00	NOF
<b>Total USD</b>	<b>100.908,64</b>	

En resumen, las inversiones quedan clasificadas de la siguiente forma:

1. NOF: USD 41.721,57
2. CAPEX: USD 59.187,06

Con relación a lo correspondiente a CAPEX, al momento inicial, alcanzan un total de USD 59.187,06. Es importante destacar, que cuando el negocio inicie su etapa de expansión geográfica, se hará un refuerzo en la inversión de CAPEX, en las adecuaciones de warehouses, vehículos y computadoras adicionales, quedando como figura a continuación:

Valores en USD

CAPEX	Año 0	Año 3
Creación y desarrollo de la aplicación	15.000,00	-
Creación y desarrollo de la Página Web y Redes Sociales	470,70	-
Adecuación de Warehouses (Estanterías, Instalaciones, etc)	5.000,00	10.000,00
Vehículo para reparto interno	31.929,03	63.858,06
Computadoras	6.787,33	13.574,66
<b>Total USD</b>	<b>59.187,06</b>	<b>87.432,73</b>

La inversión inicial se hará con fondos propios.

La amortización de cada componente será lineal, considerando un valor de recupero de un 35% para los vehículos y un 20% para las Computadoras. La vida útil será la que se considera contablemente, con lo cual se obtienen las siguientes cuotas de amortización, expresadas en miles de USD.

Valores en KUSD

Concepto	Valor Origen	Valor Recupero	Vida Util (Años)	Amort Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Adecuación Warehouses	5.000,00	-	6,00	833,33	0,83	0,83	2,50	2,50	2,50	2,50
Vehículo para Reparto	31.929,03	11.175,16	10,00	2.075,39	2,08	2,08	6,23	6,23	6,23	6,23
Computadoras	6.787,33	1.357,47	5,00	4.343,89	4,34	4,34	11,95	11,95	14,12	14,12
<b>Total Amortizaciones (K USD)</b>					<b>7,25</b>	<b>7,25</b>	<b>20,67</b>	<b>20,67</b>	<b>22,84</b>	<b>22,84</b>

#### 10.4.2 Cashflow

A continuación, se presenta el Cashflow de COPEANDO, considerando las variables previamente descritas.

Los valores están expresados en Miles de USD (KUSD).

Cashflow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>NOPAT</b>							
Inversión en CAPEX	- 59,19	- 29,52	- 36,15	- 18,64	225,16	619,28	1.050,43
Amortizaciones y Depreciaciones		7,25	7,25	20,67	20,67	22,84	22,84
Inversión en NOF	- 41,72	6,37	12,73	31,83	63,65	127,30	190,96
<b>FFL</b>	- 101	- 16	- 16	- 54	309	769	1.264
<b>FFL Acumulado</b>	- 101	- 117	- 133	- 187	123	892	2.157

Esto significa que el negocio, una vez funcionando y finalizado su etapa de expansión, va a generar un flujo de caja positivo de aproximadamente 2.2 MM USD.

## Capítulo XI - Condiciones para la viabilidad de negocio

### 11.1 Viabilidad financiera del negocio

#### 11.1.1 Estimación del Costo del Capital

Para calcular el rendimiento que se le debe solicitar al negocio, se va a estimar el costo del capital a través del modelo CAPM. Para esto, es necesario considerar las siguientes variables:

- Tasa libre de riesgo ( $R_f$ )
- Rendimiento del mercado, para obtener la prima de mercado (diferencia entre la tasa libre de riesgo y el rendimiento del mercado:  $R_m - R_f$ )
- Beta desapalancada
- Riesgo País, considerando que la inversión se va a llevar a cabo en Argentina.

#### Cálculo de Beta Desapalancada

Como actualmente no existe en el mercado bursátil una propuesta de valor idéntica a la que se describe, es necesario realizar una estimación de Beta, para obtener una Beta comparable, con empresas que realicen actividades y tengan riesgos similares a las que se proponen.

Por tal motivo, las empresas que cotizan en bolsa, elegidas para la estimación de Beta son las siguientes:

1. **Constellation Brands:** El Ticker es STZ, y se dedica al retail de vinos y bebidas alcohólicas.
2. **Gauche Group Holdings inc:** El Ticker es VINO, y su objeto es real state, entre los cuales se incluyen inversiones en viñedos y bodegas de Argentina.
3. **Fresh Vine Wine inc:** Produce y comercializa etiquetas de vinos de baja calorías. Su ticker es VINE.
4. **Costco Wholesale Corporation:** Se dedica a la venta minorista de grandes almacenes, entre los que se incluye la venta de etiquetas de vino. Su Ticker es COST.
5. **Etsy Inc:** es un online marketplace. Su ticker es ETSY.

Millones USD

Ticker	Empresa	Beta (1A)	D	E	V (D+E)	D/V	Beta Unlevered
STZ	Constellation Brands	0,45	11.880,00	46.120,00	58.000,00	20%	0,36
VINO	Gaucho Group Holdings inc	0,34	3,60	5,71	9,31	39%	0,21
VINE	Fresh Vine Wine inc	2,7	0,02	11,62	11,64	0%	2,70
COST	Costco Wholesale Corporation	0,88	9.300,00	392.050,00	401.350,00	2%	0,86
ETSY	Etsy, Inc	1,38	2.390,00	6.700,00	9.090,00	26%	1,02
<b>Average Beta</b>							<b>1,03</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la plataforma trading view (TradingView, 2024)

## Tasa Libre de Riesgo

La tasa libre de riesgo se calcula utilizando el rendimiento de los Bonos de los Estados Unidos a 10 años, dado que se considera una inversión segura y sin riesgo de incumplimiento.

El Bono de los Estados Unidos a 10 años hoy, tiene un rendimiento de 4.28% (Finance, 2024)

## Rendimiento del Mercado

Para calcular el rendimiento del mercado, se considerará al SPDR S&P 500 ETF Trust, cuyo ticker es SPY. De acuerdo a Yahoo Finance (Finance, 2024), el SPY presenta un rendimiento promedio a 10 años de 12.76%.

## Prima de Mercado

Entonces, la prima de mercado se puede calcular como la diferencia entre el rendimiento del mercado, representado por SPY y la tasa libre de riesgo.

$R_m$ : 12.76%

$R_f$ : 4.28%

$R_m - R_f = 12.76\% - 4.28\% = 8.48\%$ .

## Riesgo País

De acuerdo a lo informado por Ravabursatil (RAVABURSATIL, 2024), el Riesgo País para Argentina se encuentra en torno a los 1406 puntos basis (14.06%).

## Costo de Capital Propio

Con las variables descriptas estamos en condiciones de estimar la tasa de corte, que será igual a:

$$R_f + (R_m - R_f) * B + \text{Riesgo País}$$

$$4.28\% + 8.48\% \times 1.03 + 14.06\% = 27.06\%$$

### 11.1.2 Cálculo del VAN y TIR

Cashflow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>NOPAT</b>	-	29,52	36,15	18,64	225,16	619,28	1.050,43
Inversión en CAPEX	- 59,19			- 87,43			
Amortizaciones y Depreciaciones		7,25	7,25	20,67	20,67	22,84	22,84
Inversión en NOF	- 41,72	6,37	12,73	31,83	63,65	127,30	190,96
<b>FFL</b>	- 101	16	16	54	309	769	1.264
<b>FFL Acumulado</b>	- 101	117	133	187	123	892	2.157
<b>VAN @27,6%</b>	502,06						
<b>TIR</b>	75%						

En resumen, las principales variables que se deben considerar para la valuación del proyecto son:

- VAN: USD 502.057
- Tasa Interna de Retorno: 75%
- Recupero de la Inversión: 3 años y 10 meses.

### 11.1.3 Estimación del Valor del Negocio

Considerando las variables descritas en los capítulos anteriores, y estimando un crecimiento en el FFL de un 3% anual ( $g=3\%$ ), a continuación se realiza la estimación del valor del negocio utilizando como tasa de descuento al WACC calculado de 27,06%.

Concepto	Montos en K USD						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	-	-22,27	-28,90	2,03	306,20	907,53	1.523,46
IMPUESTO OPERATIVO	-	-	-	-	- 60,36	-265,41	- 450,18
INVERSIÓN NOF	- 41,72	6,37	12,73	31,83	63,65	127,30	190,96
CAPEX	- 59,19	-	-	-87,43	-	-	-
<b>FFL</b>	- 100,91	-15,90	-16,17	-53,58	309,48	769,43	1.264,23
VR							5.412,83
<b>FFL + VR</b>	- 100,91	-15,90	-16,17	-53,58	309,48	769,43	6.677,06
FACTOR DESCUENTO	1	0,79	0,62	0,49	0,38	0,30	0,24
<b>VP FLUJO</b>	- 100,91	-12,52	-10,02	-26,12	118,75	232,37	1.587,07

<b>Valor del Negocio</b>	1.788,63
--------------------------	----------

Tasa de Crecimiento	3%
Kwacc	27,06%
NOPAT 7	1.302,16

Como conclusión, el valor de negocio de COPEANDO, considerando las variables descritas asciende a USD 1,8 MM.



## 11.2 Principales Riesgos y Estrategias de Cobertura Asociadas

### 11.2.1 Factores Críticos para el Éxito del Emprendimiento

En relación a los factores críticos, que pueden garantizar o no, el éxito de la propuesta de COPEANDO, se consideran los siguientes:

- **Oferta de Productos:** La propuesta de COPEANDO es ofrecer la mayor cantidad de productos posibles, con el fin de ingresar en el mercado Patagónico, con productos que actualmente no se encuentren. La oferta de productos debe adaptarse a las necesidades de los clientes.
- **Stock:** La ventaja de contar con los Warehouse es incrementar los tiempos de entrega. Con el fin de asegurar los tiempos de entrega, es necesario establecer correctamente los stocks en base a los gustos y preferencias de nuestros clientes.
- **Entrega rápida:** COPEANDO quiere diferenciarse por la velocidad en la entrega. Es por esto, que tener disponible la flota interna para entregas locales, y tener los acuerdos con los proveedores de distribución para toda la Patagonia es un factor crítico que compromete la propuesta de valor.
- **Alianzas estratégicas con las Bodegas:** como se fijaron en las metas, es preciso que los acuerdos con las bodegas vayan incrementándose período a período con el fin de obtener mayor disponibilidad y variedad de productos.
- **Experiencia del Usuario al utilizar la plataforma:** el desarrollo de la plataforma debe ser intuitiva y con una interfaz de fácil uso. El soporte al cliente también debe ser adecuado y adaptado, para tener rápidas respuestas.
- **Fidelización de clientes:** Consolidar las relaciones con nuestros clientes a través de programas de puntos, o algún mecanismo, en el que podamos mantenerlo cautivo, como por ejemplo, incrementar la modalidad de suscripción.

### 11.2.2 Análisis de Sensibilidad

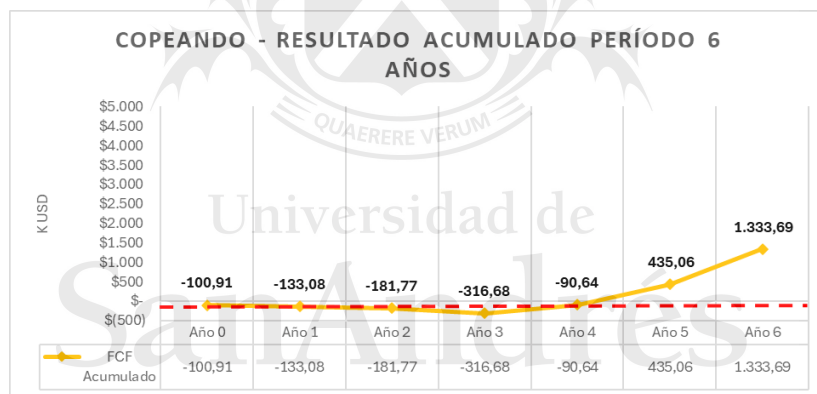
Al ser un Marketplace online, COPEANDO es muy sensible a la cantidad de usuarios registrados en la plataforma. Es por esto, que para realizar al análisis de sensibilidad, se va a considerar una disminución del 25% de los usuarios registrados:

Definición Meta	Indicador	1. Captación Clientes		2. Crecimiento Geográfico		3. Consolidación Negocio	
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Registro de Clientes	Cantidad Registros (#)	375,00	750,00	1.875,00	3.750,00	7.500,00	11.250,00
Venta Directa	Cantidad Operaciones (#)	4.500,00	9.000,00	22.500,00	45.000,00	90.000,00	135.000,00
Comisiones por Operación Compra	Cantidad Comisiones (#)	187,50	375,00	937,50	1.875,00	3.750,00	5.625,00
Comisiones por Operación Venta	Cantidad Comisiones (#)	-	-	-	37,50	75,00	112,50
Acuerdos con Bodegas	Cantidad Acuerdos (#)	1,00	2,00	3,00	4,00	6,00	10,00
Anuncios Publicitarios	Cantidad Anuncios (#)	5,00	10,00	15,00	20,00	25,00	30,00
Modalidad de Suscripción	Cantidad Suscriptos (#)	-	-	-	-	375,00	562,50

Con estas variables, el nuevo escenario sería el siguiente:

Cashflow	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>NOPAT</b>	-	44,19	65,50	92,01	157,63	407,37	732,57
Inversión en CAPEX	- 59,19	-	-	- 87,43	-	-	-
Amortizaciones y Depreciaciones	-	7,25	7,25	20,67	20,67	22,84	22,84
Inversión en NOF	- 41,72	4,77	9,55	23,87	47,74	95,48	143,22
<b>FFL</b>	- 101	32	49	135	226	526	899
<b>FFL Acumulado</b>	- 101	133	182	317	91	435	1.334
<b>VAN @27,6%</b>	236,93						
<b>TIR</b>	52%						

En este nuevo escenario, el proyecto sigue siendo rentable, siendo su VAN positivo, y su TIR 52% (mayor al WACC), lo cual lo hace viable. El recupero de la inversión es de 4 años y 1 mes. Como conclusión, se puede determinar que, la cantidad de usuarios registrados es una variable significativa del negocio.



Con estas nuevas variables, pero manteniendo la tasa de crecimiento en un 3% anual, el nuevo valor del negocio estimado sería de solo USD 1.151.449,44.

Montos en K USD

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
EBITDA	-	-36,94	-58,25	-71,34	159,41	604,81	1.069,38
IMPUESTO OPERATIVO	-	-	-	-	18,89	-174,59	-313,96
INVERSIÓN NOF	- 41,72	4,77	9,55	23,87	47,74	95,48	143,22
CAPEX	- 59,19	-	-	- 87,43	-	-	-
<b>FFL</b>	- 100,91	-32,17	-48,70	-134,90	226,04	525,70	898,63
VR	-	-	-	-	-	-	3.847,52
<b>FFL + VR</b>	- 100,91	-32,17	-48,70	-134,90	226,04	525,70	4.746,15
FACTOR DESCUENTO	1	0,79	0,62	0,49	0,38	0,30	0,24
<b>VP FLUJO</b>	- 100,91	-25,32	-30,17	-65,77	86,73	158,76	1.128,12

**Valor del Negocio** 1.151,45

Tasa de Crecimiento 3%  
 Kwacc 27,06%  
 NOPAT 7 925,59

### 11.2.3 Aspectos legales y Regulatorios

Para la propuesta de valor de COPEANDO, se entiende que una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es el tipo societario que más se adapta. De acuerdo a lo mencionado en el sitio oficial de AFIP (AFIP, 2024), estas son algunas de las ventajas para este tipo societario:

- El trámite de constitución se realiza solo en forma online.
- Es posible adaptarse a un estatuto modelo previamente aprobado por la IGJ
- Los costos de inscripción y constitución son mínimos (25% del capital social, si se acepta el estatuto modelo). Todas las firmas son digitales, ahorrando los costos de certificación de firmas ante escribano.
- El capital social se constituye con un mínimo de 2 salarios mínimos vitales y móviles (Julio 2024, cada salario móvil es de AR\$ 234.235,12. Total capital social: AR\$ 468.470,24)
- Tiene objeto plural: puedes iniciar con una actividad y a futuro cambiarla o incorporarla, sin la necesidad de modificar el estatuto.
- Se puede crear de forma unipersonal.

Los impuestos, tasas y contribuciones que COPEANDO deberá afrontar son:

1. Impuesto a las Ganancias: la tasa inicial será del 30%.
2. Impuesto al valor agregado (IVA): ventas al 21%.
3. Ingresos Brutos: la tasa para la actividad que va a prestar COPEANDO en la provincia de Chubut, en principio, será de 3%.
4. Contribuciones y Aportes a la seguridad social: estas contribuciones son en relación a la cantidad de empleados que la sociedad tenga.
5. Tasas Municipales: la tasa de comercio e industria de Comodoro Rivadavia, al inicio.

En relación a las habilitaciones o permisos, lo único que vamos a tener que habilitar comercialmente es cada uno de los depósitos a medida que los vayamos inaugurando. La habilitación comercial es un trámite municipal donde se debe presentar toda la documentación de la sociedad, y luego te inspeccionan temas de seguridad y medioambiente. Una vez que se aprueba la inspección, te la otorgan por un plazo de 5 años.

## Capítulo XII - Fuentes y Bibliografía

AFIP. (07 de 2024). *AFIP SAS*. Obtenido de AFIP SAS: chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sas\_glosario.pdf

Alexander Osterwalder, Y. P. (2011). *Generación de modelos de negocios (Business Model Generation)*.

Argentina, B. C. (2024). *Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Argentina, M. d. (2020). *Reporte de estadísticas demográficas y sociales*. Buenos Aires.

Argentino, O. V. (2022). *Radiografía de los Canales de Distribución*. Mendoza: Bolsa de Comercio de Mendoza.

Chaine, K. W., & Mauborgne, R. (2004). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School.

Consulting, T. (Junio de 2024). *Tangram Consulting*. Obtenido de Tangram Consulting: <https://tangramconsulting.es/noticias/cuanto-cuesta-mantener-una-app>

Electoral, D. N. (10 de Diciembre de 2023). *Resultados Elecciones 2023*. Obtenido de Resultados Elecciones 2023: <https://resultados.gob.ar/resultados/2023/3/1/24>

Electrónico, C. A. (Abril). *Estudio Anual 2022*. CABA.

Energía, S. d. (Diciembre de 2021). *Ministerio de Economía*. Obtenido de Ministerio de Economía: <https://www.argentina.gob.ar/economia/energia/hidrocarburos/balances-energeticos>

Finance, Y. (Julio de 2024). *Yahoo Finance*. Obtenido de Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/bonds>

INDEC. (2024). *Agregados Macroeconómicos (PIB)*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- INDEC. (2024). *Índice de Precios al Consumidor Mayo 2024*. Autónoma de Buenos Aires.
- INDEC. (2024). *Mercado de Trabajo*.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva, Técnica para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- RAVABURSATIL. (05 de Julio de 2024). *RAVABURSATIL*. Obtenido de RAVABURSATIL: <http://graficos.rava.com/grafico-avanzado/riesgo%20pais>
- Risso, N. (19 de Julio de 2019). *Cronista Comercial*. Obtenido de Cronista Comercial: <https://www.cronista.com/pyme/herramientas/Un-oasis-en-el-desierto-el-sector-de-software-y-servicios-informaticos-20190703-0003.html>
- Rosario, B. d. (2023). *Desafíos de la macroeconomía argentina de cara al 2024*. Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario.
- Secretaría de Agricultura, G. y. (31 de Diciembre de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/inv/vinos/principales-datos-vitivincolas>
- Social, O. d. (2023). *Informe de Pobreza 2023*. Buenos Aires: UCA.
- Statista.com. (01 de 01 de 2022). *Statista.com*. Obtenido de Statista.com: <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=En%202021%2C%20se%20estim%C3%B3%20que,A,Argentina%20supere%20los%2040%20millones.>
- TradingView. (Julio de 2024). *TradingView*. Obtenido de TradingView: <https://es.tradingview.com/chart/5uYwZRxZ/>
- UCA, O. (01 de 01 de 2022). *Observatorio de Medios UCA*. Obtenido de Observatorio de Medios UCA: <https://observatoriodemedios.uca.edu.ar/5933-2/>

Vitivinicola, O. (01 de 01 de 2023). *Observatorio Vitivinicola*. Obtenido de <https://www.observatoriova.com/2023/07/el-impacto-de-los-insumos-en-la-huella-de-carbono-del-vino/>

Vitivinicultura, I. d. (23). *Informe Anual 2023*. Ministerio de Economía.

Vitivinicultura, I. N. (2022). *Consumo per capita de Vino*. Buenos Aires.

Vitivinicultura, I. N. (2022). *Mercado Externo de Productos Vitivinícolas* . Mendoza.

Vitivinicultura, I. N. (2023). *Informe Anual de Superficie 2022*. Mendoza.

Yun, T. (19 de Enero de 2021). *Modelo Canvas*. Obtenido de Modelo Canvas: <https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-p2p/>



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo XIII - Anexos

### 13.1 Anexo 1 – Producción vitivinícola Argentina

Como se puede observar en el siguiente gráfico, la producción vitivinícola en Argentina se concentra en Mendoza y San Juan, como sus principales zonas productoras, abarcando más del 80% de la producción nacional.

13.1.1.1 Gráfico 10: Producción vitivinícola en Argentina. Cantidad de Viñedos por Provincia.



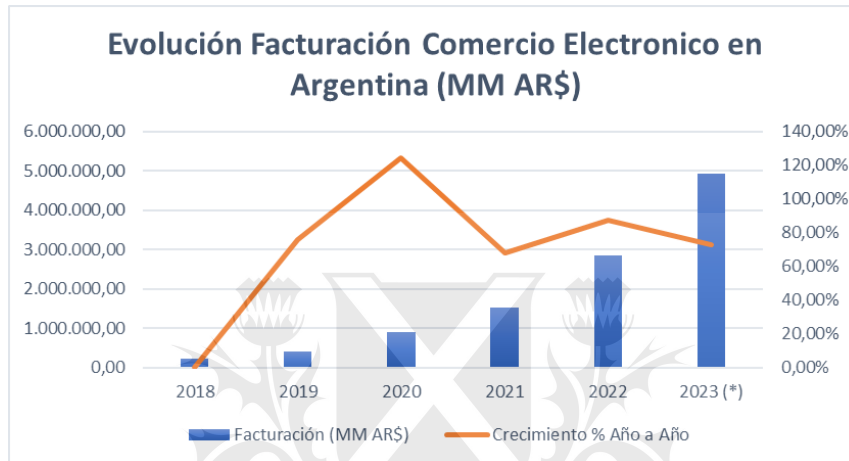
Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe Anual de Superficie 2022. Fuente: (Vitivinicultura, 2023)



## 13.2 Anexo 2 – Comercio Electrónico en Argentina

De acuerdo a lo representado en el Informe Anual 2022 de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (Electrónico, Abril), el volumen de actividad, medido por la facturación en millones de pesos, ajustados por inflación, presenta una tendencia incremental en los últimos 5 años.

### 13.2.1.1 Gráfico 11 – Evolución de la Facturación de Comercio Electrónico en Argentina en millones de pesos.



Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022. Fuente: (Electrónico, Abril). Los valores del año 2023, se obtuvieron manteniendo el mismo nivel de actividad del primer semestre 2023, aplicado para todo el año.

En este mismo informe, se detalla la ponderación de cada uno de los rubros sobre el monto total facturado, que se puede visualizar en la siguiente tabla:

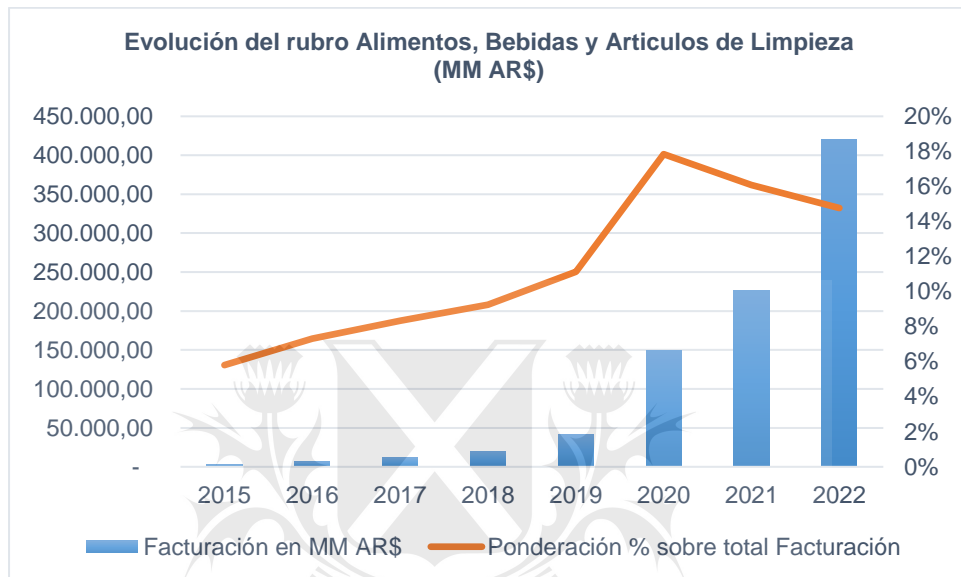
### 13.2.1.2 Tabla 1 – Ponderación de cada uno de los rubros del Comercio Electrónico Argentino sobre el monto total facturado.

Categoría - Rubro (MM AR\$)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Participación
Pasajes y Turismo	17.310,00	25.580,00	43.640,00	60.660,00	87.069,00	44.997,00	177.041,00	637.803,00	22%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	3.591,00	6.858,00	12.090,00	19.709,00	41.591,00	149.727,00	226.088,00	420.281,00	15%
Equipos de audio, imagen, consolas, TI y telefonía	8.012,00	11.390,00	18.360,00	27.175,00	46.200,00	153.122,00	247.085,00	380.440,00	13%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	4.251,00	9.552,00	14.430,00	20.348,00	38.921,00	119.078,00	197.251,00	339.048,00	12%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	5.453,00	8.196,00	9.115,00	13.492,00	26.506,00	67.441,00	112.102,00	186.982,00	7%
Deportes	3.361,00	4.264,00	5.630,00	8.560,00	16.931,00	41.371,00	64.531,00	136.216,00	5%
Indumentaria (no deportiva)	1.778,00	2.490,00	4.126,00	5.572,00	11.019,00	28.733,00	57.950,00	117.790,00	4%
Cosmética y Perfumería	1.116,00	2.273,00	3.577,00	6.154,00	13.436,00	29.664,00	45.808,00	101.885,00	4%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos	1.348,00	2.669,00	4.090,00	5.973,00	12.641,00	26.394,00	52.909,00	100.977,00	4%
Infantiles	2.207,00	2.165,00	2.999,00	5.460,00	10.465,00	22.944,00	29.716,00	54.779,00	2%
Artículos de oficina	1.444,00	2.055,00	2.099,00	3.088,00	5.672,00	16.192,00	26.178,00	53.217,00	2%
Entradas espectáculos y eventos	2.001,00	2.557,00	4.397,00	6.150,00	10.640,00	3.385,00	20.350,00	44.567,00	2%
Materiales y herramientas de construcción	325,00	1.135,00	1.995,00	3.354,00	7.012,00	24.682,00	21.477,00	35.724,00	1%
Otros	9.663,00	12.576,00	18.452,00	27.339,00	45.737,00	111.471,00	127.808,00	236.445,00	8%
<b>Total BZC</b>	<b>61.860,00</b>	<b>93.760,00</b>	<b>145.000,00</b>	<b>213.034,00</b>	<b>373.840,00</b>	<b>839.201,00</b>	<b>1.406.294,00</b>	<b>2.846.154,00</b>	<b>100%</b>

Nota: Datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022. Fuente: (Electrónico, Abril). Se remarca con diferente color el rubro donde se ubicaría Copeando.

Como se puede visualizar, la ponderación del rubro en el cual COPEANDO formaría parte, es de un 15% para el año 2022. No obstante, se debe considerar que este rubro presenta una tendencia alcista desde 2015, donde originalmente representaba un 6%.

### 13.2.1.3 Gráfico 12 – Evolución del rubro Alimentos, Bebidas y Artículos de Limpieza (MM AR\$) en el período 2015 – 2022.



Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022.  
Fuente: (Electrónico, Abril).

En el informe mencionado, también se detallan los tiempos promedios de entrega de los productos, en las distintas zonas geográficas. La Patagonia Argentina, forma parte de las estadísticas del interior, en la tabla que se presenta a continuación.

### 13.2.1.4 Tabla 2 – Distribución de los tiempos de Entrega para AMBA y el Interior.

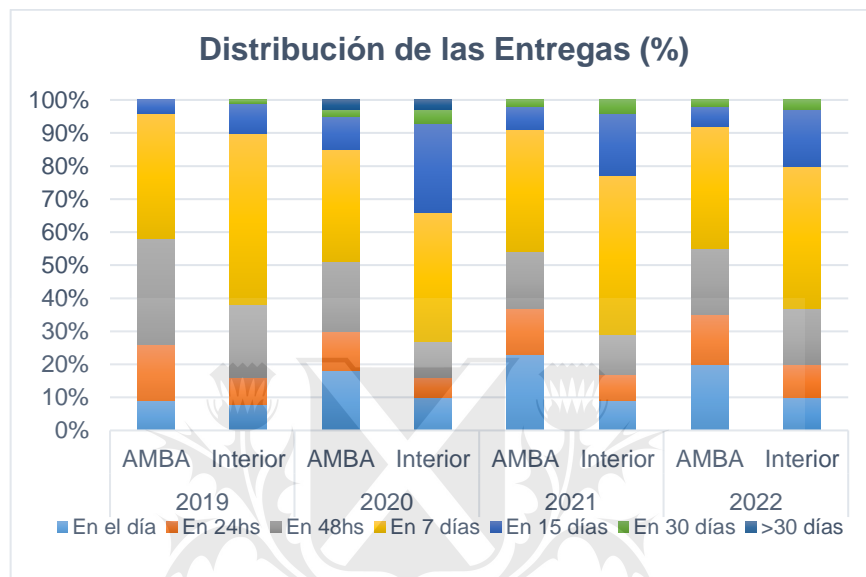
Entregas		En el día	En 24hs	En 48hs	En 7 días	En 15 días	En 30 días	>30 días	<7 días	>=7 días
2019	AMBA	9%	17%	32%	38%	4%			58%	42%
	Interior	8%	8%	22%	52%	1%			38%	62%
2020	AMBA	18%	12%	21%	34%	10%	2%	3%	51%	49%
	Interior	10%	6%	11%	39%	27%	4%	3%	27%	73%
2021	AMBA	23%	14%	17%	37%	7%	2%		54%	46%
	Interior	9%	8%	12%	48%	19%	4%		29%	71%
2022	AMBA	20%	15%	20%	37%	6%	2%		55%	45%
	Interior	10%	10%	17%	43%	17%	3%		37%	63%

Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022.  
Fuente: (Electrónico, Abril).

En la Tabla 2 se puede visualizar que los tiempos de entrega tanto para el AMBA como para el Interior, han ido evolucionando, año tras año, en su

composición. No obstante, del total de los pedidos, para el año 2022 (último dato disponible a la fecha), el 63% se entrega en más de 7 días para el Interior, mientras que para el AMBA este porcentaje es solo de un 45%, como se detalla en el gráfico siguiente.

13.2.1.5 Gráfico 13 – Evolución en la Distribución de las Entregas (%)

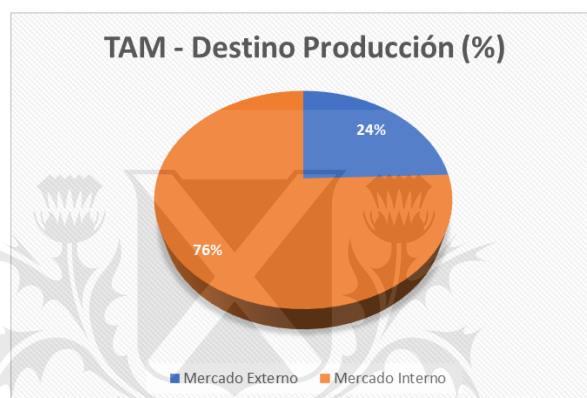


Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del Informe Anual de la Cámara Argentina de Comercio 2022. Fuente: (Electrónico, Abril).

### 13.3 Anexo 3 – Producción de Vino en Argentina

De acuerdo a los datos vitivinícolas informados por el Ministerio de economía, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, del Instituto de Vitivinicultura, para el año 2022 (últimos datos públicos disponibles) la producción total de Vino es de 10.949.909 HL anuales (Secretaría de Agricultura, 2022), los cuales se distribuyen entre el Mercado Interno y Externo, de la siguiente forma:

#### 13.3.1.1 Gráfico 14 – Distribución del destino de la Producción de Vino en Argentina



Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca.

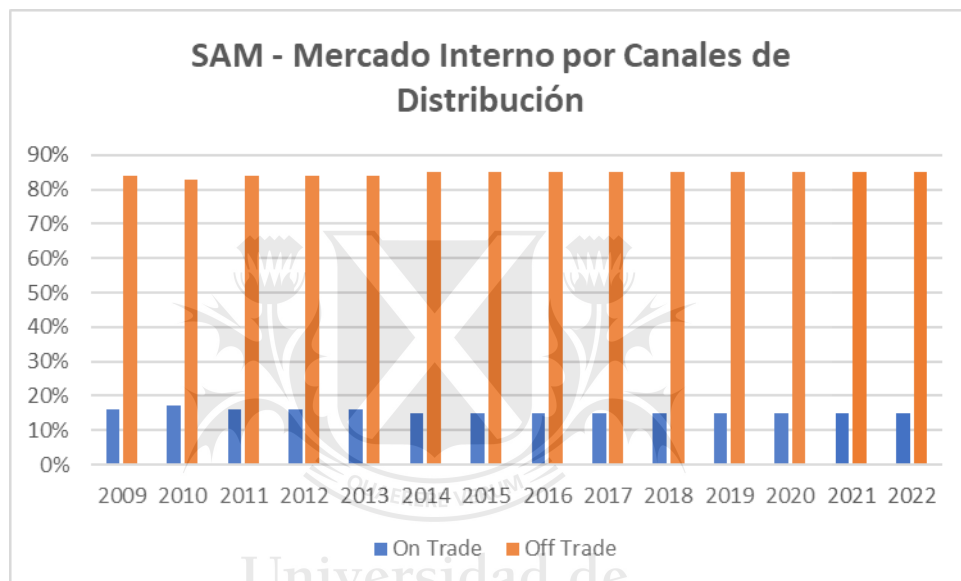
El 24% de la producción total de vino, equivalentes a 2.673.811 HL, son destinados al mercado externo, obteniendo ventas por un total de USD 839 millones. El 76% restante, tuvo como destino el mercado interno, a un precio promedio de AR\$ 870 por Litro (Argentino, 2022), representando un mercado de aproximadamente USD 2.094 millones.

Dentro del mercado interno, y considerando la misma fuente de información, existen dos canales de distribución:

1. **Canal On Trade:** también denominado canal HoReCa (Hoteles, Restaurantes y Cafés), hace referencia al mercado de “botella abierta”, es decir, de consumo en el lugar de compra del producto.
2. **Canal Off Trade:** es el que hace referencia al mercado de “botella cerrada”, considerando 3 subcanales adicionales de venta:
  - a. **Canal Moderno:** corresponde a los hipermercados, supermercados y autoservicios.

- b. **Canal Tradicional:** forman parte de este canal los almacenes, vinotecas y negocios minoristas.
- c. **Canal Online:** que representa la venta desde las páginas web o aplicaciones, y que puede realizarse desde el canal off trade o directamente desde la bodega (D2C – Direct to Consumer).

13.3.1.2 Gráfico 15 – Participación en el volumen de las ventas de Vino Argentino en el mercado interno por canales en el período 2009 – 2022.

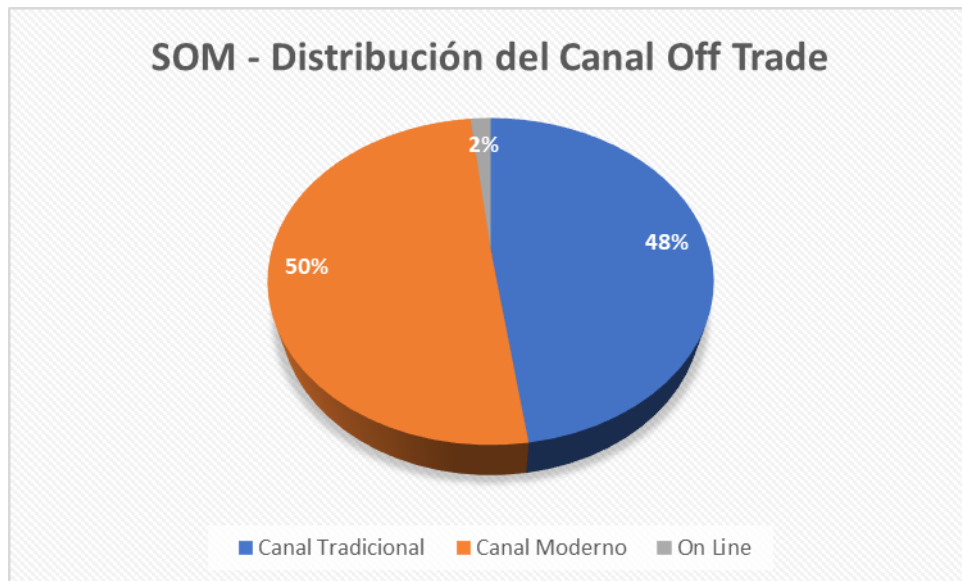


Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del informe del Observatorio vitivinícola (Argentino, 2022).

Como se puede observar, la distribución de los canales On Trade y Off Trade en Argentina, tiene un promedio histórico de 15% y 85% respectivamente. Esto significa que, el Canal On Trade, representa una venta total de 1.241.414 HL anuales equivalentes a USD 314 millones, y el Canal Off Trade, 7.034.683 HL anuales equivalentes a USD 1.779 millones.

Si se realiza un zoom in dentro del canal Off Trade, se puede visualizar lo siguiente:

13.3.1.3 Gráfico 16 – Distribución del Canal Off Trade



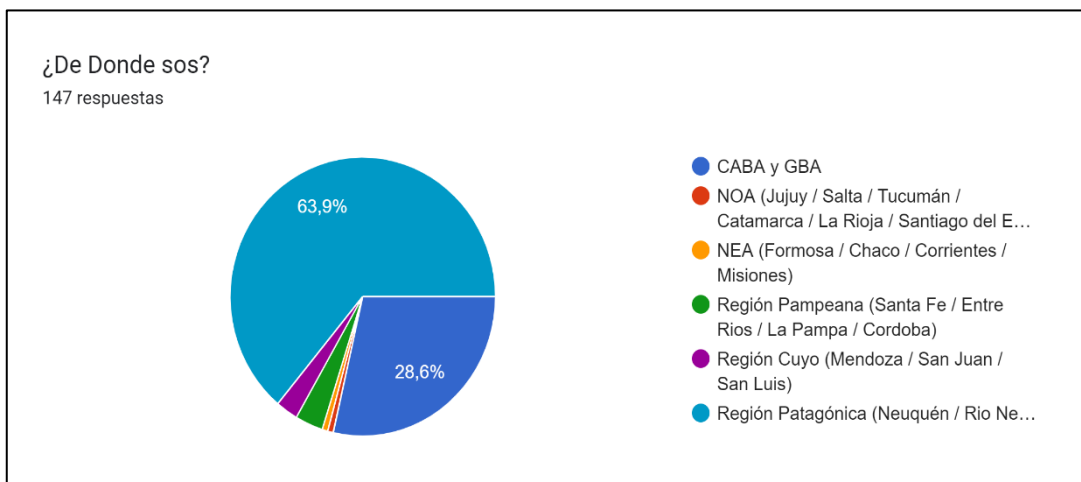
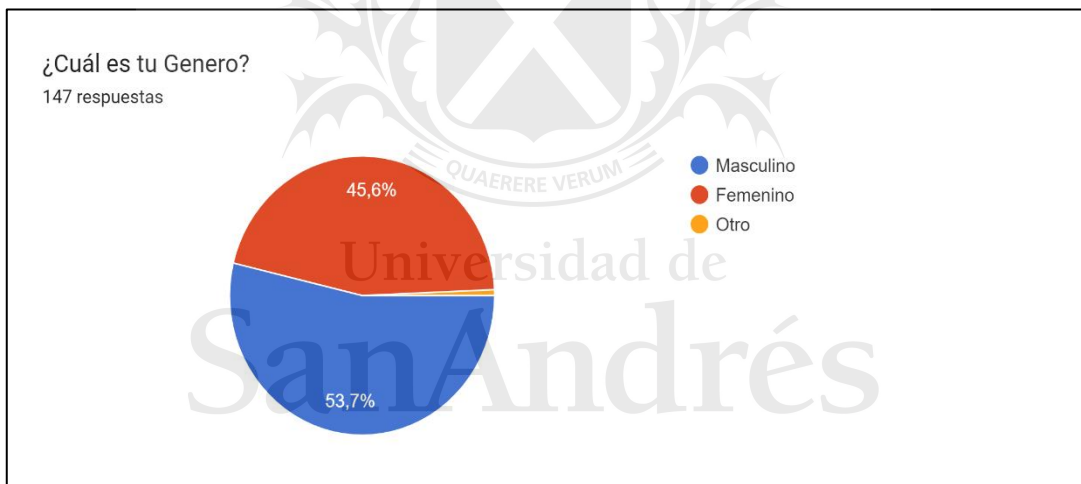
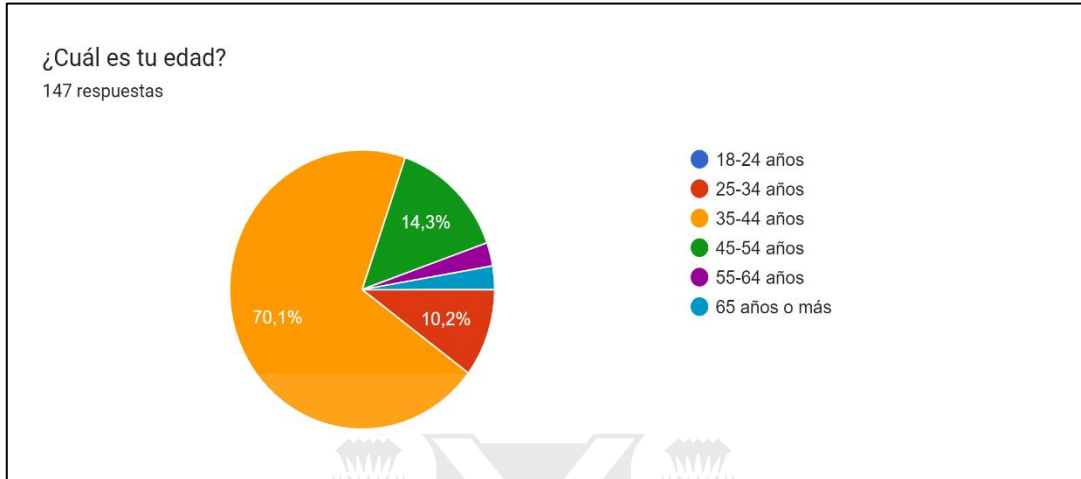
Nota: Elaboración propia en base a datos obtenidos del informe del Observatorio vitivinícola (Argentina, 2022).

Los 3 subcanales de distribución del mercado interno Off Trade, representan:

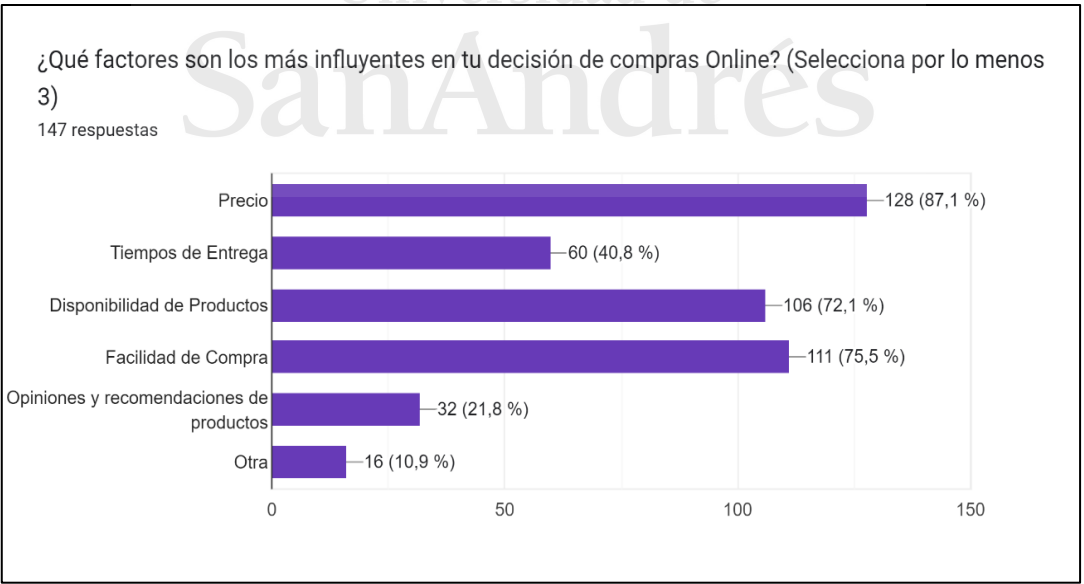
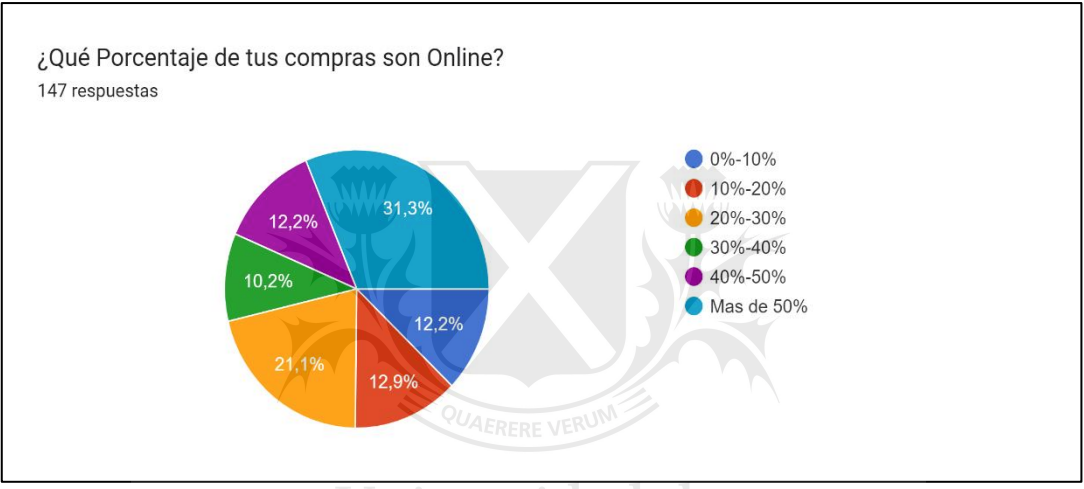
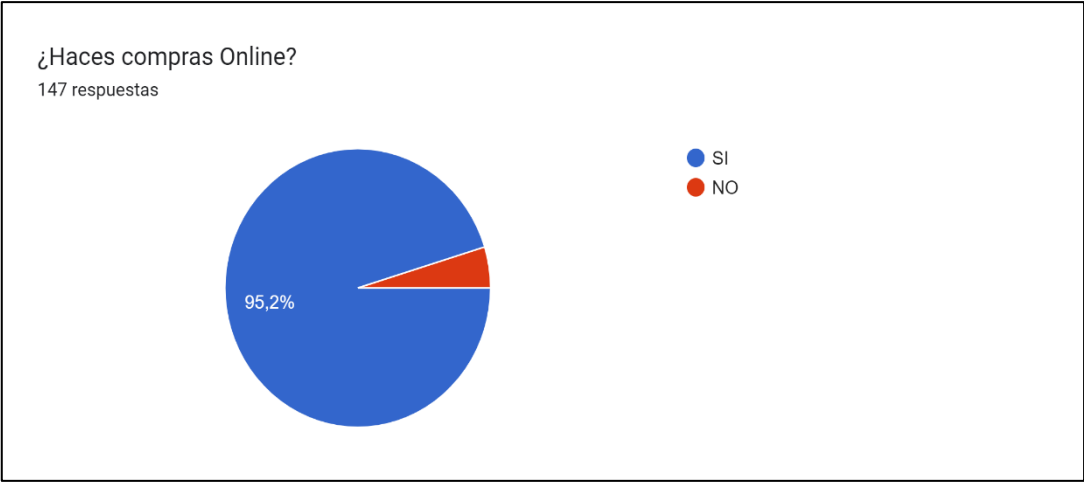
1. **Canal Tradicional:** ventas por 3.360.095 HL anuales, equivalentes a USD 850 millones.
2. **Canal Moderno:** ventas por 3.550.446 HL anuales, equivalentes a USD 898 millones
3. **On Line:** ventas por 124.141 HL anuales, equivalentes a USD 31 millones.

### 13.4 Anexo 4 – Encuesta “Análisis de Consumo Online”

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada para validar la propuesta. El total de encuestados fue de 147 personas, las cuales solo 105 son consumidores actuales de vinos.

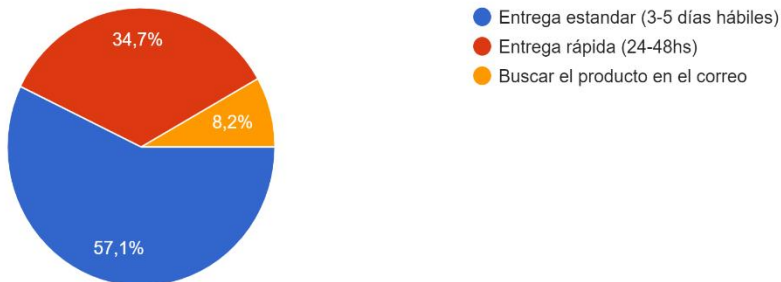






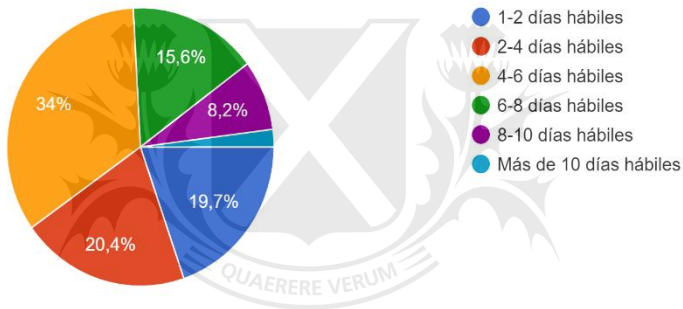
¿Qué método de entrega prefieres para tus compras Online?

147 respuestas



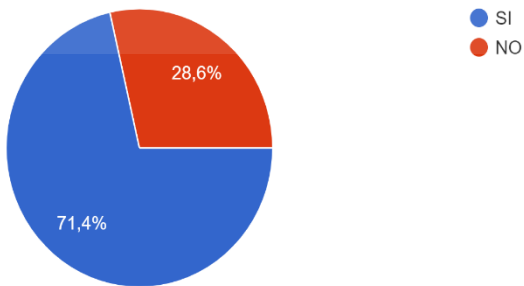
¿En Cuantos días te llegan hoy los productos que compras Online?

147 respuestas



¿Consumís Vino?

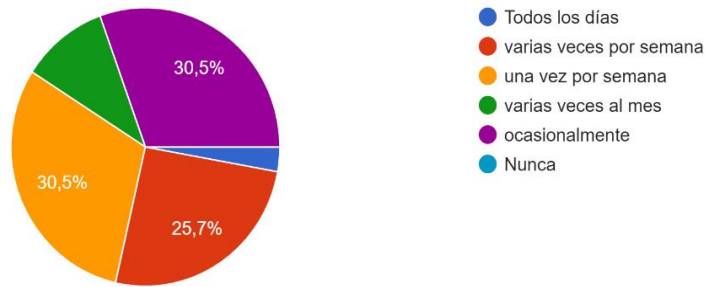
147 respuestas



Universidad de San Andrés

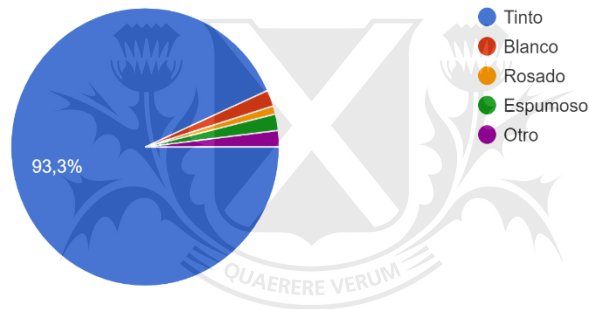
¿Con que frecuencia consumís Vino?

105 respuestas



¿Qué tipo de Vino prefieres?

105 respuestas

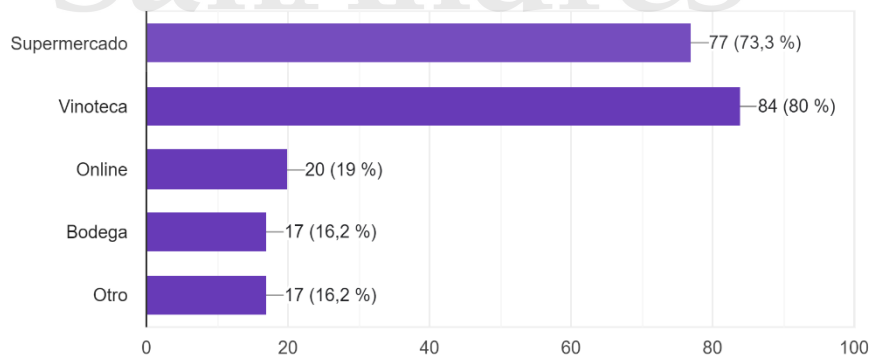


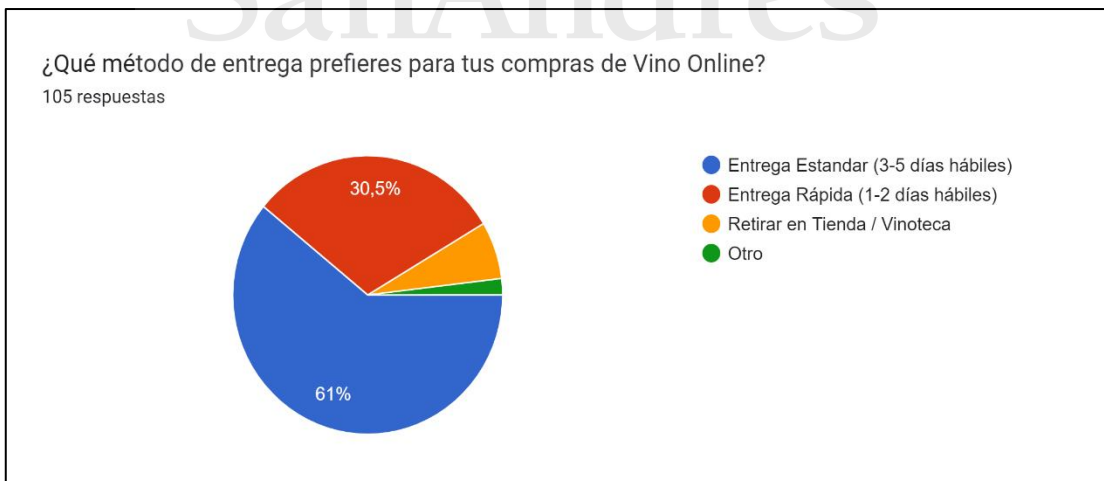
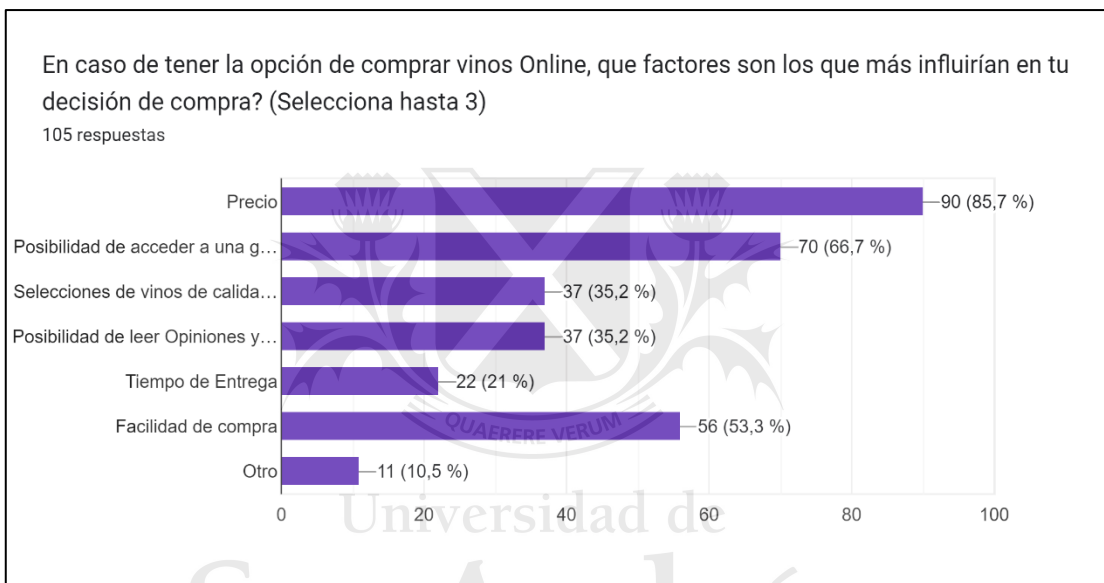
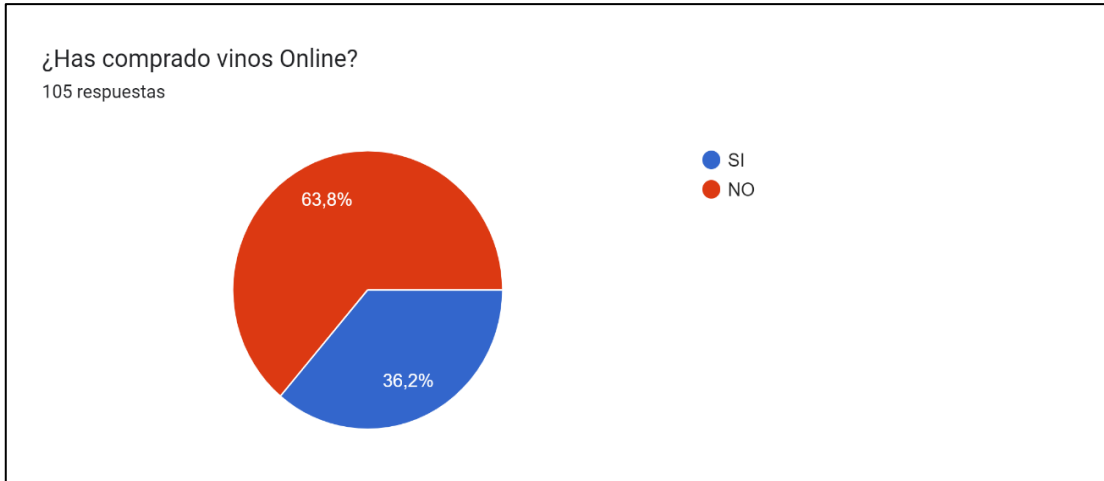
Universidad de

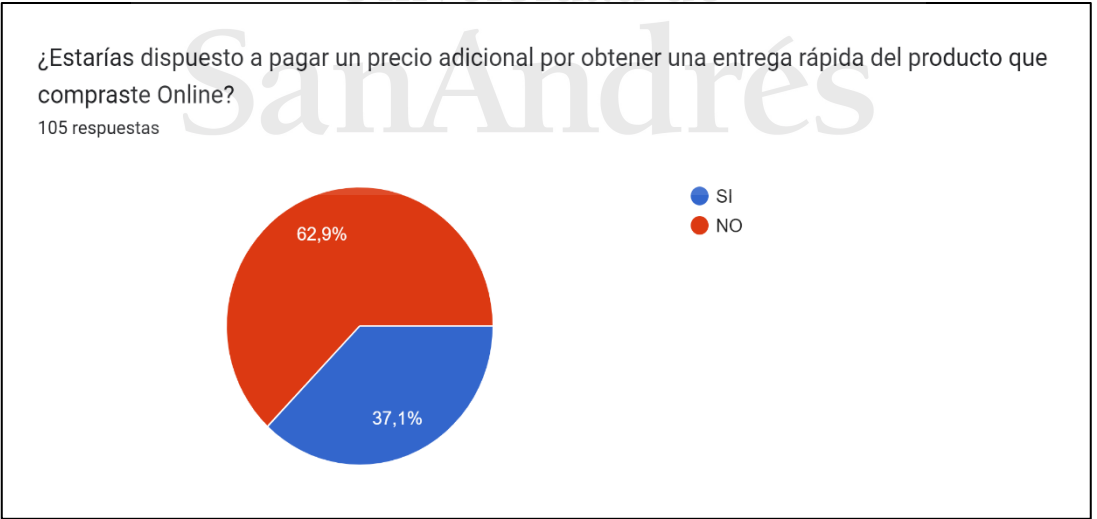
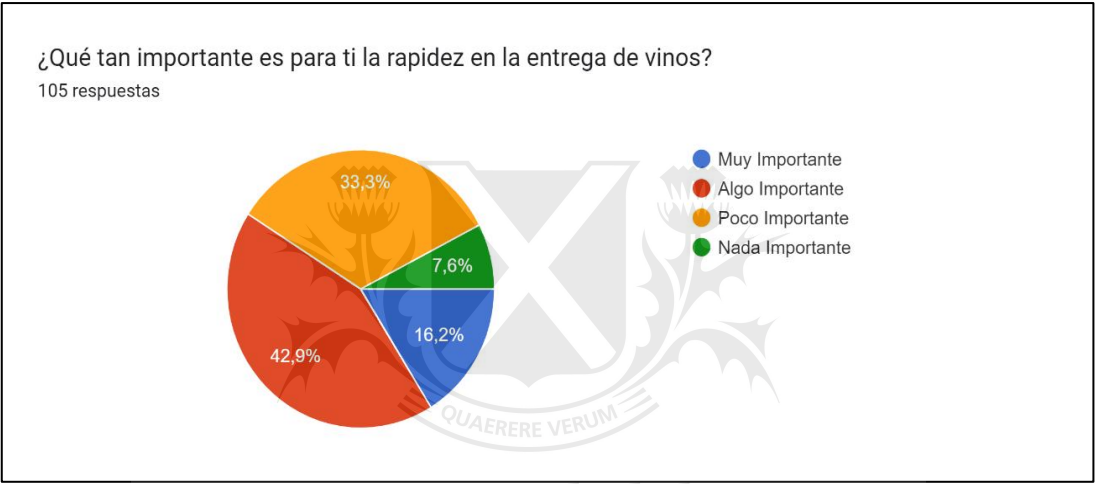
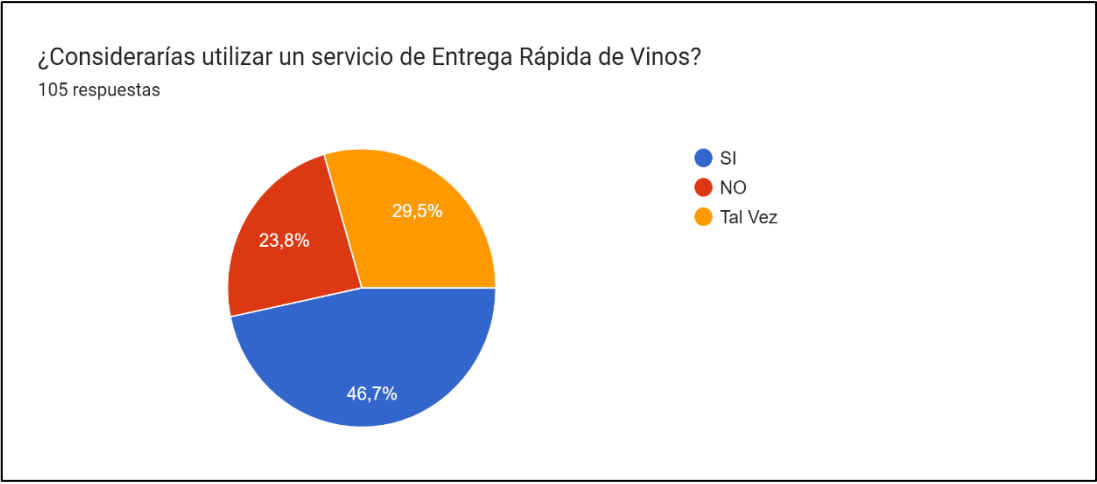
San Andrés

¿Dónde sueles comprar Vino con más frecuencia? (Selecciona hasta 2)

105 respuestas

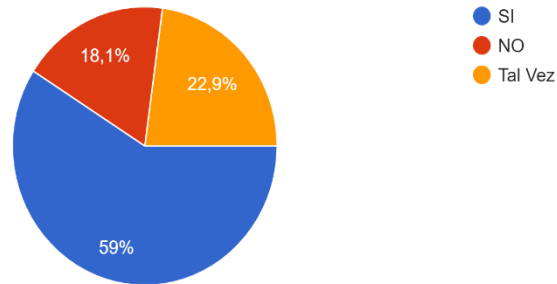






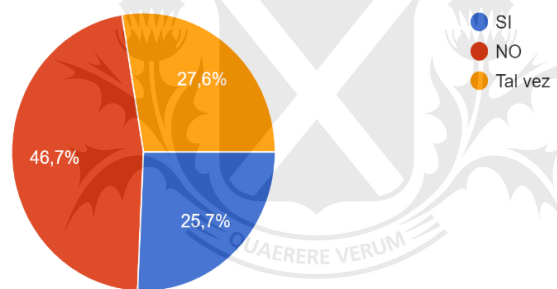
¿Estarías interesado en obtener invitaciones a catas virtuales, eventos de lanzamiento de productos, información de etiquetas, contenido educativo, etc?

105 respuestas



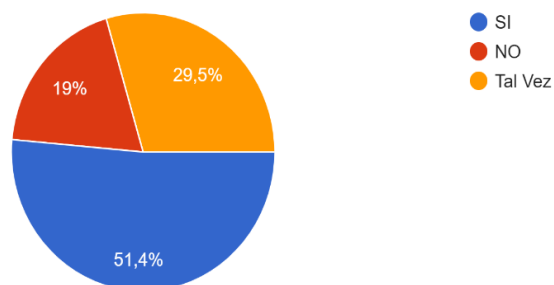
¿Estarías dispuesto a pagar por estos servicios adicionales?

105 respuestas



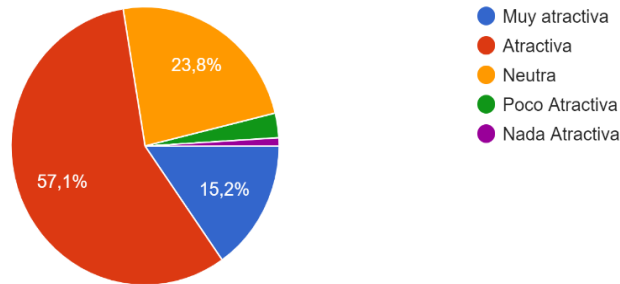
¿Estarías interesado en una Aplicación móvil (app) que te permita comprar y vender distintas etiquetas de vino, de forma online y con entrega rápida?

105 respuestas



Si te digo que se esta por lanzar una app, que consiste en un marketplace de Vinos, donde vas a poder comprar y vender las etiquetas que deseese, de...ntrega a tu domicilio...Esta propuesta te resulta?

105 respuestas



Universidad de  
**San Andrés**