



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales,  
Universidad Pontificia Comillas

# **ESTRATEGIA, ANÁLISIS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO DE WINEX.**

Autor: Andrea Muga Razquin  
Director: Iñigo Amorebieta Alonso

MADRID | Junio 2021

## **Resumen**

A lo largo de este trabajo, se analiza el contexto en el que se encuentran las bebidas alcohólicas en España, y las nuevas tendencias de consumo de los jóvenes entre 20 y 35 años. Asimismo, se examina la estrategia de penetración y las posibilidades de éxito a medio/largo plazo de la nueva marca Winex rosé, que se ha adelantado a las tendencias demandadas como consecuencia de los nuevos hábitos de consumo. El estudio ha girado entorno a las 4 p del marketing, estudiando en detalle el producto de Winex, su precio, las promociones y la comunicación, puesta en marcha por la marca mediante acciones de cobranding. Además se ha prestado atención a la distribución y a sus canales de venta. Por último, se ha evaluado de la estrategia implementada por Winex y sus posibilidades de éxito.

*Palabras clave:* bebidas alcohólicas, sector vitivinícola, cambios hábitos de consumo, nuevos formatos de vino, producto, precio, promoción, distribución, comunicación, marketing, canales de venta, cobranding.

## **Abstract**

Throughout this work, it is analyzed, the context in which alcoholics beverages are found in Spain, and the new consumption trends of young people between 20 and 35 years of age. Likewise, the penetration strategy and the possibilities of medium / long-term success of the new Winex rosé brand are examined, which has anticipated the trends demanded as a result of new consumer habits. The study has revolved around the 4 p's of marketing, studying in detail the Winex product, its price, promotions and communication, launched by the brand through cobranding actions. In addition, attention has been paid to distribution and its sales channels. Finally, the strategy implemented by Winex and its chances of success have been evaluated.

*Key Words:* alcoholic beverages, wine sector, changes in consumption habits, new formats of wine, product, price, promotion, distribution, communication, marketing, sales channels, cobranding.

## Índice de Contenido

Índice de Figuras .....	4
Índice de Tablas .....	5
Índice de Anexos .....	6
<b>1 Introducción .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Contexto del consumo de bebidas alcohólicas .....</b>	<b>8</b>
<b>2.1 Análisis PESTEL .....</b>	<b>8</b>
➤ Previsiones y direcciones de cambio en el mercado de las bebidas alcohólicas. 11	
➤ Grandes tendencias en bebidas alcohólicas.....	19
➤ Escenario de análisis.....	20
<b>3 Desarrollo de la idea .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 La historia de Winex .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 La historia como recurso de marca .....</b>	<b>23</b>
<b>4 Análisis 4 Ps.....</b>	<b>25</b>
<b>4.1 Producto .....</b>	<b>25</b>
➤ Características del producto.....	25
➤ Formato y respuesta a las necesidades actuales y emergentes del mercado.....	28
➤ Análisis del cliente objetivo. ....	29
➤ Direcciones estratégicas.....	30
➤ Estrategia de diversificación .....	35
➤ Creación de valor y posibles sinergias.....	36
➤ Cobranding.....	37
➤ Ventaja competitiva y diferenciación.....	40
➤ Matrices.....	42
<b>4.2 Precio: Análisis de precios y proyecciones a 3 años. ....</b>	<b>45</b>
➤ Análisis de costes de producción y proyección de producción a tres/cuatro años.....	45
➤ Precio medio del mercado .....	52
➤ Precios y márgenes de cada canal de venta .....	54
➤ Crecimiento.....	55
<b>4.3 Promoción y Distribución .....</b>	<b>60</b>
➤ Comunicación y branding. ....	67
• <b>Puntos de venta .....</b>	<b>71</b>
➤ Online.....	71
➤ Distribuidoras .....	72
➤ Lineales .....	78
➤ Delivery .....	80
<b>5 DAFO.....</b>	<b>82</b>
<b>6 Business Model Canvas.....</b>	<b>83</b>
<b>7 FINANCIACIÓN .....</b>	<b>85</b>
<b>8 Evaluación de la estrategia.....</b>	<b>87</b>
<b>8.1 Evaluación general y sostenibilidad de la idea.....</b>	<b>87</b>
<b>9 Conclusión .....</b>	<b>91</b>
<b>10 Bibliografía .....</b>	<b>94</b>
<b>11 Anexos .....</b>	<b>96</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1:</b> PESTEL Analysis Winex rosé.....	7
<b>Figura 2:</b> Matriz de Ansoff's.....	27
<b>Figura 3:</b> Matriz de BCG.....	39
<b>Figura 4:</b> Ciclo de vida de Winex.....	40
<b>Figura 5:</b> Proceso del “mínimo producto viable”.....	56
<b>Figura 6:</b> Tarifas Distribuidora “Asturianos de Sanabria” (Madrid).....	63
<b>Figura 7:</b> Flyer Winexclusive I.....	68
<b>Figura 8:</b> Flyer Winexclusive II.....	69
<b>Figura 9:</b> Tarifas Distribuidora “Asturianos de Sanabria” (Madrid).....	64
<b>Figura 10:</b> Análisis DAFO Winex.....	81
<b>Figura 11:</b> Business Model Canvas Winex.....	82
<b>Figura 12:</b> Gap analysis.....	83

## **Índice de Tablas**

<b>Tabla 1:</b> Categorías de vinos que concentran el 40% de la Ventas.....	<b>10</b>
<b>Tabla 2:</b> Facturación, crecimiento y cuota de mercado (bebidas espirituosas).....	<b>11</b>
<b>Tabla 3:</b> Datos en millones de euros (bebidas espirituosas).....	<b>12</b>
<b>Tabla 4:</b> Proyección de beneficios 3 a 4 años y análisis de Year over Year Growth de Winex.....	<b>45</b>
<b>Tabla 5:</b> Análisis de la competencia indirecta en España.....	<b>50</b>
<b>Tabla 6:</b> Análisis de la competencia directa en EE.UU.....	<b>50</b>
<b>Tabla 7:</b> Análisis de precios y márgenes de beneficio por canal de venta.....	<b>52</b>
<b>Tabla 8:</b> Estudio precios Distribución Bodegas Collado (Cádiz).....	<b>58</b>
<b>Tabla 9:</b> Puntos de venta en restauración Winex.....	<b>72</b>

**Índice de Anexos**

**ANEXO I: Análisis de la Competencia Directa de Winex en España.....95**

## 1 Introducción

### Objetivo

Con la elaboración de este TFG, se pretende analizar el mercado de las bebidas alcohólicas, con el objetivo de observar la viabilidad de entrada de nuevos productos y conceptos innovadores, en concreto el vino rosado con aguja en formato botellín de vidrio transparente de 33cl. Los nuevos hábitos de los consumidores, han dado lugar a nuevos formatos y conceptos de vino, aptos para consumir en ambientes muy discernidos, reinventando así un producto con tanta trayectoria histórica.

El mundo del vino, ha estado estancado muchos años en un concepto muy tradicional, pero ahora estamos en un proceso de cambio, el consumidor tradicional tiene la mente más abierta, y las nuevas generaciones de consumidores, buscan productos diferentes, innovadores. A lo largo de este trabajo, se analizará el cambio, la revolución y la reinención de un sector tan tradicional como es el sector vitivinícola en España, así como la creciente preocupación por la salud y la conveniencia a la hora de comparar productos y tomar una decisión de compra. Para la elaboración del mismo nos centraremos en el caso de Winex, una marca que acaba de salir al mercado, ofreciendo una bebida aromatizada en base vino rosado, que tiene como filosofía hacer que el vino tradicionalmente concebido, pase de ser un deportivo a un todoterreno, dadas las características del producto y el formato en el que se consume.

Cuando parecía que ya todo estaba inventado, Winex hace lanza la siguiente pregunta:

**¿Qué pasa si un producto tan consumido en nuestro país como el vino, lo embotellamos en un tercio de cerveza y sustituimos en engorroso corcho por una chapa fácil de abrir?** Así surge Winex rosé, con el objetivo de modernizar, reinventar, hacer más ameno y cotidiano el consumo del vino entre la población española. Eliminar todos los hándicaps que en muchas ocasiones el consumo del vino conlleva, un ambiente formal de mesa, una copa, es el gran reto que tiene por delante.

**¿Cómo?** Muy simple, comercializando una bebida en base vino rosado con aguja, y 10,5% vol , embotellada en botellines de vidrio de 33cl, dando lugar a un producto versátil y adaptable a cualquier contexto para consumirlo.

### **Metodología a seguir**

En primer lugar, se contextualizará el contexto del consumo de las bebidas alcohólicas actualmente en España. Para ello realizaremos un análisis PESTEL, estudiaremos las previsiones y direcciones de cambio en el mercado de las bebidas con alcohol, las grandes tendencias del sector y finalmente procederemos a analizar las oportunidades actuales en el mercado para la marca Winex rosé.

Posteriormente se tratará el desarrollo de la idea de Winex y la importancia de la historia como recurso de marca.

A continuación, se llevará a cabo un estudio en detalle de la marca Winex alrededor de las 4 Ps del marketing, producto, precio, puntos de venta y promoción del producto.

Finalmente se valorará el plan de implementación de la estrategia presente y futura de Winex y se realizarán las conclusiones oportunas.

## **2 Contexto del consumo de bebidas alcohólicas**

En este apartado analizaremos el entorno macroeconómico que rodea a las bebidas alcohólicas en la actualidad. El entorno macroeconómico consiste en amplios factores del entorno que influyen en mayor o menor medida en las organizaciones, industrias y sectores.

### **2.1 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL, nos permite llevar a cabo un estudio de los factores macroeconómicos que afectan actualmente al sector de las bebidas alcohólicas;

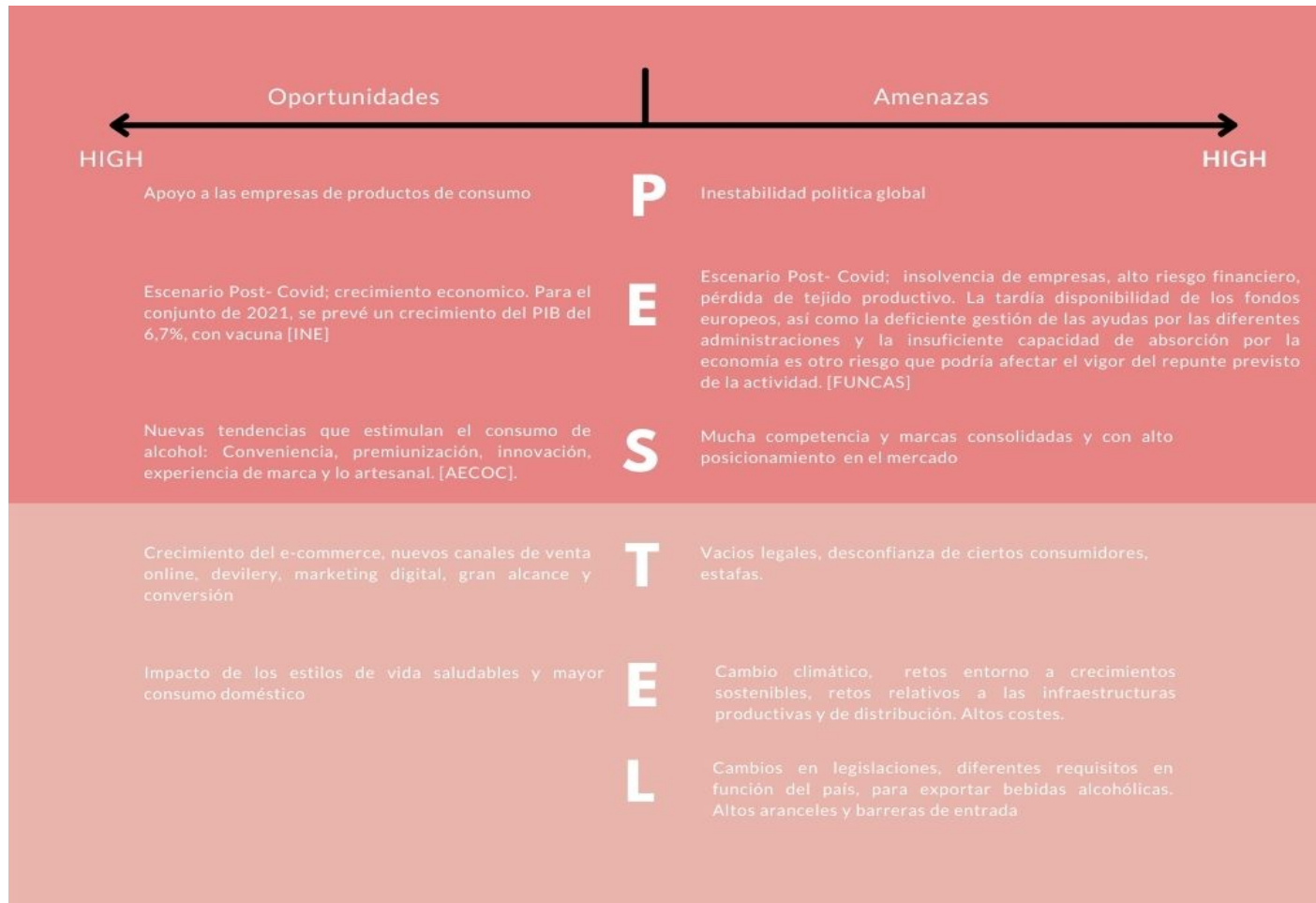
- Por un lado, teniendo en cuenta factores que rodean el mercado, como proveedores, consumidores, así como competidores. Los recursos con los que cuenta la empresa, los ingresos y los beneficios, son elementos claves en este



sentido. La innovación y el precio, son factores que harán que la empresa se diferencie dentro del sector.

- Por otro lado, teniendo en cuenta factores externos al mercado, como son el entorno social, político, legal y ecológico. Es importante que la empresa desarrolle una buena reputación, conexión, influencia y lealtad en este entorno. Tal y como mencionan Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K., (2020), las presiones políticas, las relaciones públicas, el networking y las colaboraciones, son claves fundamentales de la estrategia externa al mercado. En este trabajo se analiza la penetración de un nuevo producto dentro del sector de las bebidas alcohólicas, por lo que es importante tener en cuenta la importancia de las regulaciones gubernamentales. Por ejemplo; la edad del consumidor, el control de calidad del producto, etc.

**Figura 1: PESTEL Analysis Winex rosé**



Análisis PESTEL elaborado por A. Muga, 2021.

➤ **Previsiones y direcciones de cambio en el mercado de las bebidas alcohólicas.**

Un estudio llevado a cabo por la Asociación de Fabricantes y Consumidores (AECOC) en el año 2019, indica que las bebidas con alcohol (segmento compuesto por cervezas, vinos, bebidas espirituosas y espumosos) viven un buen momento en España. El sector de las bebidas alcohólicas se compone; cervezas, vinos, bebidas espirituosas y espumosos. Este sector en España, facturó en 2019, 4.539 millones de euros, lo que se traduce en un crecimiento de un 2,4% en valor respecto al mismo periodo del año anterior en el mercado de gran consumo. (AECOC, 2019).

La subida de consumo de alcohol se ha distribuido de la siguiente manera entre las diferentes industrias:

- Vinos : +6,2% en valor.
- Espumosos: + 5,4% en valor.
- Cervezas: + 1,3%.
- Bebidas espirituosas: -1,2%.

Nos encontramos en un momento de cambio, en el que los consumidores buscan no solo conveniencia, sino premiumización, experiencia de marca y productos sostenibles.

Tal y como indica Sánchez.M (2019)“ Las bebidas con alcohol viven un buen momento en nuestro país, con una facturación de 4.539 millones de euros en el total anual móvil de febrero 2019, lo que supone un crecimiento de un 2,4% en valor respecto al mismo periodo del año anterior en el mercado de gran consumo. Esta subida ha sido propiciada principalmente por el consumo de vinos y espumosos, que evolucionan positivamente con un 6,2% y 5,4% en valor respectivamente. Las cervezas también han contribuido con su crecimiento, aunque con valores más moderados (1,3%). Las bebidas espirituosas, sin embargo, decrecen en un 1,2%. Los datos de España son ligeramente inferiores a los registrados en Europa de media, donde este sector cerró el año 2018 con un crecimiento del 2,7% en valor, siendo la macrocategoría que presentó una mejor evolución, por encima del total FMC.”

Si analizamos detenidamente las tendencias en el mercado de las bebidas alcohólicas podemos observar el cambio de rumbo en los hábitos de consumo de los consumidores y en sus preferencias a la hora de decantarse por un producto u otro.

A continuación, se analizará detenidamente el contexto actual en el que se encuentran los principales sectores en los que se divide el mercado de las bebidas alcohólicas, en España.

## **I. Cerveza**

Este estudio muestra como las cervezas lideran las bebidas alcohólicas, siendo la categoría con mayor peso tanto en la gran distribución como en el canal Horeca. La facturación del mercado total (TAM febrero 2019), alcanzó una facturación total en gran consumo de 1.919 millones de euros, 23 millones más que en el año anterior. La cerveza más consumida es la versión “con alcohol”, que gana 0,1 puntos porcentuales de cuota respecto al mismo periodo del año anterior y crece en valor un 1,4% (AECOC, 2019).

En la actualidad, la conciencia de la población a cerca de la importancia de ser respetuosos con el medio ambiente y de apostar por empresas sostenibles, ha hecho que el 72% de los consumidores europeos, valoren los productos con envases sostenibles, tal y como indica un el Estudio del Estudio del Comprador Europeo de IRI. En el mercado de las cervezas, el consumo de la misma en lata es mayoritario. No obstante, este formato pierde 0,2 puntos porcentuales de cuota frente a la cerveza en vidrio, que gana 0,4 puntos (AECOC, 2019).

La competencia dentro del sector cervecero, es cada vez mayor, siendo la oferta de cervezas artesanas, locales y nuevas especialidades, las más valoradas en por los consumidores hoy en día. Las nuevas tendencias de consumo, muestran como los clientes están dispuestos a pagar más por productos locales, de calidad y exclusivos. Las cervezas artesanas como La Virgen o Madriz, tienen un crecimiento de doble dígito (AECOC, 2019).

Un estudio llevado a cabo por Artyco. (2020, February 12), indica que existe una tendencia a nivel global de elegir aquellos productos que reflejen unos valores, una autenticidad y una procedencia que los hagan únicos. Muchas marcas están destacando el carácter artesanal en la fabricación de sus caldos, con el propósito de atraer a ese tipo de consumidor. Todavía se trata de un segmento pequeño, aunque está hoy muy presente en el sector cervecero, sin embargo, la tendencia es que aumente de manera constante a lo largo de los años. En España cada vez cobran mayor importancia, las cervezas denominadas artesanales, sumándose a esta tendencia, marcas tradicionales como Mahou-San Miguel, las cuales están viendo que os se adaptan a estas nuevas tendencias o perderán cuota de mercado. De manera que hay oportunidades de nicho en este sector.”

## II. Vino

La industria del vino, representa un sector muy tradicional dentro del mercado de las bebidas alcohólicas. A pesar de ello, la evolución del total del mercado en 2019, fue muy positiva, facturando un total de 1.406 millones de euros, 82 millones más que en el mismo periodo del año anterior (AECOC, 2019).

Casi el 40% de las ventas las concentran los siguientes tipos de vinos:

**Tabla 1:** Categorías de vinos que concentran el 40% de las Ventas

CATEGORÍAS DE VINOS QUE CONCENTRAN EL 40% DE LAS VENTAS	CRECIMIENTO EN VALOR
Vinos D.O. Rioja	1,00%
Vinos mesa y de la Tierra con D.O. Española	16,50%
Vinos con D.O. Utiel Requena	26,80%
D.O. Jumilla	23,0%
D.O. La Mancha	19,20%

Datos procedentes de AECOC. (2019). Tabla elaborada por A. Muga, 2021.

El sector vitivinícola tiene dos retos por delante tal y como afirma AECOC (2019):

1. Oferta adaptada al nuevo consumidor
2. Recuperar los momentos de consumo del vino que ha capturado la cerveza tanto en gran consumo como en Horeca.

Las nuevas generaciones de consumidores, tienen un poder adquisitivo inferior a las generaciones anteriores, siendo su gasto medio más bajo. Por ello, diversas organizaciones de vino, que agrupan a las principales entidades de la cadena de valor del sector vitivinícola español, estudian cómo llegar al nuevo consumidor. Algunas campañas como “Marida mejor tu vida con vino” tienen como fin atraer a este nuevo perfil de consumidor. (AECOC, 2019).

Calvo Castro.A. (2019), analiza en su trabajo de fin de grado “La generación Millennial y el consumo de vino”, en el que llega a la siguientes conclusiones:

“El consumo de vino en la generación Millennial es más bajo que en ninguna otra generación anterior mientras fueron jóvenes. Esto preocupa a la industria, que ha empezado a entender la necesidad de comprender la idiosincrasia de la generación Millennial y como dirigirse a ellos para aumentar el consumo de vino.”

Calvo Castro.A. (2019), indica que: “los motivos por los cuales una persona evita el consumo de vino pueden ser variados. En OeMv-Nielsen (2017) se habla de barreras al consumo, como pueden ser el desconocimiento o el precio. Mientras, el estudio Synovate-OeMv (2009) explica que los principales frenos de los jóvenes españoles para no consumir vino son, por este orden, el sabor y propiedades organolépticas (47%), la imagen y percepción del vino (40%) y el precio (18%).”

### III. Espirituosos. Premiumización e innovación como palancas

**Tabla 2:** Facturación, crecimiento y cuota de mercado (bebidas espirituosas).

TIPO DE BEBIDA	FACTURACIÓN EN MILLONES DE EUROS	CRECIMIENTO EN VALOR	CUOTA DE MERCADO (tomando España como referencia)
Whisky	480 €	-1,70%	28,9%
Ginebra	365 €	-1,70%	22%
Ron	290 €	-3,10%	17,5%
Resto	525 €		31,6%
TOTAL	1.660 €	-6,50%	100%

DATOS TOTALES BEBIDAS ESPIRITUOSAS	DATOS EN MILLONES DE EUROS
Facturación nacional	1.660 €
Exportaciones	648,00 €
Importaciones	857,00 €
Reducción del déficit comercial respecto al 2018	-40%

Datos procedentes de AECOC. (2019) y Interempresas. (2020). Tabla elaborada por A. Muga, 2021.

Como podemos observar, el consumo de las principales bebidas espirituosas ha sufrido en los últimos dos años un gran descenso. La facturación total alcanza los 1.660 millones de euros, siendo el crecimiento de valor negativo, concretamente del -6,50%.

Analizando por segmento de producto, el Whisky es la bebida espirituosa más consumida representado un 28,9% de la cuota del mercado total, seguida por la Ginebra, la cual representa un 22% de la cuota de mercado total, y por el Ron, 17,5% de la cuota de mercado total. El resto de bebidas espirituosas representa un 31,6% de la cuota de mercado total.

Marcas líderes:

- Whisky: Ballantines, J&B y DYC.
- Ginebra: Larios y Beefeater.
- Ron: Barceló, Brugal.

En cuanto al mercado de exportación, hubo un crecimiento en 2019 del 12,5%, alcanzando los 648 millones de euros. Pero, las importaciones descendieron un 7%, rondando los 857 millones de euros. Hubo un déficit comercial del sector del 40%, respecto al año 2018.

Tal y como indica un artículo de Interempresas (2020); “a corto plazo el valor del mercado mantendrá la tendencia de caída, en un escenario de moderación del crecimiento económico y de progresivo descenso de la propensión hacia el consumo de bebidas de alta graduación.”

**Tabla 3:** Datos en millones de euros (bebidas espirituosas).

Producción (mill. euros)	1.451
• % var. 2018/2017	+6,4
Exportación (mill. euros)	648

• % var. 2018/2017	+12,5
Importación (mill. euros)	857
• % var. 2018/2017	-7,0
Mercado (mill. euros)	1.660
• % var. 2018/2017	-2,9
Exportación/producción (%)	44,7
Importación/mercado (%)	51,6
Tasa cobertura comercio exterior (%)	75,6
Concentración (cuota de mercado conjunta en valor)	
• Cinco primeras empresas (%)	53,8
• Diez primeras empresas (%)	70,8

*Datos de síntesis, 2018. Fuente: Observatorio Sectorial DBK de Informa, Estudio Sectores 'Bebidas Alcohólicas'.*

### **¿Qué está provocando esta desaceleración del sector?**

- Mayor preocupación por la salud: esto se traduce en un cambio en los hábitos de consumo. Winex se trata de un vino rosado bajo en azúcar y con pocas calorías. Las copas por el contrario, tienen un alto aporte calórico y mucho azúcar. Por ello y contando con su elevada graduación alcohólica, 10,5%vol, Winex puede considerarse un perfecto sustituto de las copa para aquellos clientes concienciados con la salud.



- **Premiumización:** consumidor informado, exigente, que valora el user experience que ofrecen las marca y está dispuesto a pagar más por ese trato personalizado que le hace sentirse especial y reconocido.

Según un estudio de la Organización Mundial de la Salud (OMS), pese a que en España el consumo medio ‘per capita’ de alcohol, es superior a la media europea, ha comenzado a decrecer. Según esta organización, el consumo medio de alcohol de mayores de 15 años en España era de 10,5 litros en el 2010, mientras que en el 2016 ha bajado hasta los 10 litros, consumiendo hasta cuatro veces más alcohol los hombres que las mujeres. (Artyco, 2020)

Estos datos dejan ver una oportunidad de los productores de bebidas alcohólicas, para desarrollar nuevos productos que cumplan con las expectativas de sabor del consumidor, y así aumentar los ingresos, sobre todo, Estudiando este hecho, nos damos cuenta, que este factor aún no está siendo aprovechado por los líderes del sector. (Artyco, 2020)

Respuesta del sector: productos y formatos innovadores. Por ejemplo: Diageo que ha abierto en Madrid su primera tienda flagship experiencial en Europa, bajo la insignia de Johnnie Walker, o de Waitrose que ha lanzado en Reino Unido un nuevo servicio que permite al cliente realizar catas de ginebras en su propio domicilio (AECOC, 2019).

#### **IV. Espumosos. Reinención de la sidra.**

La AECOC (2019) establece que el total del mercado del sector de espumosos facturó en 2019, 222 millones de euros, lo que supone unas ventas 11 millones superiores respecto al mismo periodo del año anterior (5% más, no?). El mayor incremento lo representan las sidras, que en el año 2019, crecieron un 29,3%, ganando 4,1 puntos porcentuales de cuota de mercado. El crecimiento de los vinos espumosos ha representado un 0,2%.

Marcas líderes:

- Sidra: El gaitero.

- Heineken: nueva empresa en el sector, con la introducción Ladrón de Manzanas.

Dentro del sector, el segmento de las sidras, está actualmente en pleno auge. En EEUU esta tendencia lleva creciendo desde hace años, pero es ahora cuando se está reflejando en España. Son muchas las empresas que están innovando, con el lanzamiento de marcas de sidras juveniles, de diferentes sabores y formatos. “Esta bebida, ha pasado de ser una categoría plana, a tener un crecimiento de doble dígito. Apuntando que la sidra se trata del nuevo vermut, la nueva cerveza artesana o el nuevo gin-tonic, compitiendo en los momentos de consumo.” AECOC ( 2019).

### ➤ Principales canales de venta de las Bebidas espirituosas

#### ▪ Canal Horeca.

Según los datos de HorecaLive (marzo 2019), el observatorio de consumo fuera del hogar de IRI, la cerveza es la bebida con alcohol más consumida, con un 47% de cuota, seguida de espirituosos (10%) y vinos (7%). Por otro lado, aunque los espumosos representan solo un 1% de cuota, observamos que existe un crecimiento en el segmento de sidras de 9 puntos porcentuales respecto del mes anterior (AECOC, 2019). Momentos de consumo, (AECOC, 2019):

Horario y días de consumo:

- *Cerveza y vino*: comportamiento muy similar, repuntando en las horas del almuerzo (14:00 horas) y la cena (21:00 horas). Gran incremento el fin de semana, y considerable su consumo entre diario.
- *Bebidas espirituosas*: después de comer (18:00) y después de cenar (23:00). Consumo muy bajo de lunes a jueves, gran incremento el viernes, sábado y domingo
- *Mix de espirituosos y refrescos*:
  - Ginebra: 56% de la ginebra se bebe con tónica, seguida de los refrescos de cola (22%).
  - Ron: 82% con refrescos de cola y el 5% se mezclan con limón.
  - Whisky: 81% refrescos de cola y el 8% se mezclan con limón.

#### ▪ El canal online (líder en crecimiento).

Debido al Covid-19, el canal online, que ya estaba en pleno crecimiento con anterioridad, se ha implementado como uno de los principales canales de venta. Durante la semana del 6 al 12 de Abril de 2020, la venta online de vino incrementó en un 73,4% y la cerveza en un 86,5% respecto a la misma semana del año anterior. Este incremento de compra online se ha mantenido en gran medida. “Amazon, está compitiendo con los establecimientos minoristas, cambiando no sólo la forma de comprar el alcohol, sino también las marcas y productos que eligen estos.” (Artyco, 2020)

La venta de bebidas alcohólicas en este canal, crece a doble dígito. Destacan los espumosos (que crecen en un 48,8% y, en concreto sidras, en un 78,6%) y las bebidas espirituosas (con un 44,3%, siendo el whisky el que alcanza la mejor evolución, con un 73,3%, gracias a la gran acogida que los productos premium y ediciones especiales están teniendo en este canal). (AECOC, 2019).

#### ➤ **Grandes tendencias en bebidas alcohólicas**

AECOC (2019), afirma que tanto el comportamiento de los consumidores como las ventas de los diferentes segmentos de productos dentro de la familia de bebidas alcohólicas, están en pleno cambio, siendo las tendencias en auge las siguientes;

1. **Conveniencia y salud.** El consumidor busca comodidad y ahorro de tiempo, demandando productos fáciles de consumir. En el caso de las bebidas alcohólicas, destacan los formatos de bebidas en lata, más fácil y práctico para transportar como por ejemplo la sidra.

En cuanto a la salud, los consumidores se preocupan más por consumir productos bajos en calorías y poco procesados, por lo que las empresas han de reinventarse en este sentido. Diageo, ha presentado, a través de su marca de ginebra Gordon's, el nuevo “gin-tonic” sin alcohol, listo para consumir.

2. **Innovación y surgimiento de productos premium.** En el contexto actual en el que la competitividad entre marcas dentro del sector de las bebidas alcohólicas es cada vez mayor, es esencial diferenciarse mediante la innovación. La innovación, no sólo atrae a gente joven, sino que añade valor. Los jóvenes consumidores están predispuestos a pagar por productos innovadores y únicos.

(Artyco, 2020) identifica esta innovación tanto en términos de producto, más saludables y nuevos formatos, como en términos de tendencias, elegir productos que reflejen unos valores, una autenticidad y una procedencia que los hagan únicos.

3. **La experiencia de marca.** Los consumidores buscan interactuar directamente con las marcas, entablar un vínculo más allá de la mera compra del producto. Para entender a los consumidores y sus necesidades, es crucial el acercamiento al cliente, potenciando la experiencia de usuario. La involucración de los consumidores en el proceso y la evolución de la marca, les hace desarrollar un sentimiento de pertenencia. Por ello, ya no basta con tener presencia en los lineales de supermercados, sino que se debe crear una experiencia 360° alrededor del consumidor para fidelizarle y tener una mayor visibilidad (AECOC, 2019).

#### ➤ **Escenario de análisis**

Una vez analizadas las Previsiones y direcciones de cambio en el mercado de las bebidas alcohólicas en España, se llevará a cabo un análisis de aquellos factores que dejan ver oportunidades de negocio en el mercado y nuevas necesidades de los consumidores, que dan paso a nuevos conceptos de bebidas como Winex.

En primer lugar, en el ámbito de las cervezas, hemos podido observar como los nuevos formatos y especialidades son valorados por los consumidores, estando estos dispuestos a pagar más por productos exclusivos, locales y de calidad.

En el sector vitivinícola, hay dos retos fundamentales que consisten en adaptar la oferta al nuevo consumidor, y en recuperar los momentos de consumo del vino capturados por la cerveza tanto en gran consumo como en Horeca.

Los jóvenes consumidores, tal y como se ha mencionado anteriormente, sienten respeto hacia el concepto tradicional del vino, tanto por la imagen como por la percepción que tienen del producto. En este sentido Winex, responde a esos dos objetivos, que el sector vitivinícola está tratando de alcanzar, ofreciendo un producto práctico, manejable, fácil de consumir, en un formato atractivo y con un diseño exclusivo, que no solo representa un vino sino un estilo de vida y toda una experiencia alrededor de la marca.

Si nos fijamos en las bebidas espirituosas, su consumo ha sufrido un gran descenso, siendo su crecimiento negativo en 2019. Esta desaceleración en su crecimiento se debe a una mayor conciencia y preocupación por la salud, lo que se refleja en los hábitos de consumo. Además los consumidores cuentan con datos e información, por lo que se puede hablar de consumidores informados, exigentes, que buscan marcas que ofrecen valor, y están dispuestos a pagar más por esa exclusividad, reconocimiento, responsabilidad y compromiso de las marcas.

La graduación de Winex, 10,5%vol, hace que el producto se asemeje a una copa de alcohol destilado, pudiendo ser un sustitutivo de un gin-tonic por ejemplo. Sin embargo, en términos de salud, al tratarse de un vino rosado, con un bajo grado de azúcar, se trata de un producto bajo en calorías y por tanto mucho más saludable que una copa de alcohol destilado.

También se ha visto como el consumo de la sidra está en pleno auge, dado que se trata de un producto que cumple con las características demandadas por los consumidores; un producto más saludable y en formatos prácticos y atractivos.

En lo que respecta al momento de consumo, el vino y la cerveza se consumen principalmente durante la comida y la cena, mientras que las bebidas espirituosas son las protagonistas de la tarde y la noche. Winex es por su formato y por su graduación alcohólica la bebida perfecta para adaptarse a todos los contextos, respondiendo así a la conveniencia e innovación demandada por los clientes.

Las tendencias de consumo, se centran en productos innovadores, sostenibles, saludables, pero también en la experiencia de marca. Los consumidores buscan un trato directo y personal, establecer una relación de confianza en la que se sientan valorados y en la que sean el foco de atención. Winex nace en el seno de su público objetivo, con el fin de satisfacer una necesidad de muchos jóvenes, acercando la marca a sus potenciales consumidores, focalizando su atención en ellos, y mejorando el producto en base al feedback recibido.

### **3 Desarrollo de la idea**

#### **3.1 La historia de Winex**

Winex como concepto surge en Febrero de 2019. La idea (embotellar rosado achampanado en botellines de tercio 33cl) y la marca (el concepto de beso de vino, “Winekiss”, que acabó derivando en Winex), nacen de un viaje gastronómico por el País Vasco.

La misión de la marca, se enfoca desde el principio en crear una bebida con identidad, capaz de reinventar el concepto tradicional vino en España, con el que sus consumidores se sientan identificados y representados, y con el que poder disfrutar en un contexto de fiesta. Durante el Segundo cuatrimestre de tercero de Carrera, después de varios años de juerga universitaria, las fundadoras de Winex se percatan de que lo que era una necesidad propia, era en realidad una necesidad de muchos jóvenes, principalmente mujeres, que no se sentían identificados con la oferta de bebidas alcohólicas del mercado. Es por ello por lo que deciden poner en marcha el proyecto.

“Organización Mundial de la Salud (OMS), ha indicado que los hombres consumen hasta cuatro veces más alcohol destilado que las mujeres.” (Artyco, 2020)

En paralelo a estas observaciones, las fundadoras de la marca, tienen la oportunidad de poder analizar las tendencias entre los jóvenes en Reino Unido, en concreto de Londres, durante los veranos de 2017, 2018, 2019. En la capital británica, se percatan de que el vino blanco y rosado se había implantado como favorito entre los jóvenes, no sólo en ambientes formales, restaurantes, sino también en planes más discernidos como *tardeos*, discotecas, copas, o planes en los parques londinenses.

Cabe destacar que al mismo tiempo en Estados Unidos, el éxito del rosado era una realidad palpable. La moda del rosé, había despegado unos años antes, allí por el 2015, y estaba en proceso de consolidarse. Hasta la fecha podemos confirmar que ha seguido un ritmo de crecimiento imparable, sobretodo en formatos como la lata, “canned rosé”. Destaca especialmente la marca BABE rosé.

Los integrantes de Winex analizaron el mercado estadounidense de primera mano. Durante los meses de agosto a diciembre de 2019, una de sus fundadoras realizó un intercambio universitario en la ciudad de Nueva York, pudiendo palpar en persona las tendencias en torno al consumo del vino rosado, tanto en Nueva York como en California, principal Estado productor de vino en EE.UU y donde el auge del consumo de vino blanco y rosado es muy significativo. La moda en ambos Estados no sólo se limitaba al rosado en lata, sino que el blanco elaborado con cabernet shuvichong, así como la sidra rosé llenaban las estanterías de los grandes supermercados.

Tras analizar todos los fenómenos mencionados, Winex se pregunta *¿Cómo hacer que un producto tan fácil de producir en nuestro país y con una cultura tan arraigada a él, pase de ser un deportivo a un todo terreno?*

La solución era simple: botellines reciclajes, de vidrio transparente, 0,33 cl (10,5 vol.), que se puedan consumir fácilmente en cualquier sitio. Una bebida con carácter refrescante, consumible directamente del botellín, en definitiva, reinventar y modernizar la idea que la población tiene en torno al consumo del vino.

Tras materializar la idea, Winex sale al mercado en Septiembre de 2020. Desde entonces la marca ha ido definiendo su público objetivo, así como su misión, su visión y sus valores.

### **3.2 La historia como recurso de marca**

Tal y como indican Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020), el concepto de “path dependency” permite examinar como la historia de una compañía puede dar forma a una organización, pudiendo llegar a ser, los aspectos positivos de la historia, un recurso de gestión. De acuerdo con el concepto de Path dependency, los primeros acontecimientos y decisiones establecen trayectorias políticas que tienen efectos duraderos en los acontecimientos y decisiones posteriores. De manera, que las decisiones estratégicas futuras de la empresa estarían condicionadas por la trayectoria histórica de la organización.

La historia puede llegar a ser uno de los principales recursos de una marca, como veremos que ocurre en lo que lleva de trayectoria la marca Winex. Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020), destacan tres maneras de hacer que la historia de una marca sea un gran activo de la misma:

- **Aprendiendo del pasado:** mirando con perspectiva la historia pasada de la empresa podemos definir la estrategia actual y futura, aprendiendo de los errores cometidos. Por ejemplo, las crisis son una gran oportunidad para determinados sectores e industrias. En este caso, Winex nace en medio de una pandemia mundial, coincidiendo con un cambio en el hábito de consumo de sus potenciales consumidores, por lo que la predisposición de los consumidores a probar cosas nuevas ha favorecido a la marca, ganando un pequeño porcentaje de cuota de mercado y creando valor. Nacer en medio de una crisis tiene ventajas y desventajas, pero permite a las empresas enfrentarse a situaciones complicadas y salir más reforzado desde el principio, lo cual sin duda impacta en la historia de la compañía y pasa a formar parte de su path dependency, lo que ha ocurrido con la marca Winex.
- **Desarrollando capacidad de construcción:** “para concebir el futuro es necesario ojear el pasado”. Las lecciones y errores del pasado son los que dan paso a la innovación y a nuevas ideas. Las firmas desarrollan ideas, y habilidades con el paso del tiempo y todo ello poco a poco forja el know-how y la identidad de la compañía. Winex sale al mercado el Septiembre de 2020, en plena pandemia mundial originada por el Covid-19. Los proveedores de la marca se estaban enfrentando a situaciones complicadas dado el parón productivo que había habido los meses anteriores, por lo que producir la primera tanda de producto, en esas circunstancias, tuvo muchos inconvenientes. Tras el lanzamiento del producto, y debido al agotamiento de existencias en apenas cuatro meses, fue un gran reto para la empresa encontrar todos los medios de producción necesarios para producir una mayor cantidad, a un bajo coste en el corto plazo. El proceso productivo ha sido uno de los principales retos, en el que más errores se han cometido y de los que más ha podido aprender de cara a la estrategia futura de la compañía, así como a las decisiones operacionales.



Analizando estratégicamente de la historia de un negocio o de la competencia se pueden tomar decisiones estratégicas importantes, a través de:

- **Análisis cronológico:** estableciendo una cronología de los acontecimientos más importantes que muestren los cambios en el entorno de la organización, especialmente en sus mercados, en sus cambios de estrategia y en sus consecuencias financieras. Winex en su corto recorrido, ha tenido que adaptar su estrategia a diversos escenarios, sobretodo, debido a su nacimiento en medio de la pandemia mundial originada por el Covid-19. Consecuentemente, todos los cambios estratégicos que se han llevado a cabo en apenas un año, han servido de base para tomar las decisiones estratégicas futuras.
- **Acontecimientos y decisiones clave:** la estrategia de una empresa puede verse influenciada por acontecimientos históricos, proporcionando una dirección estratégica general clara, que contribuya a la visión de la empresa. Pero, por otro lado, pueden ser un obstáculo importante para cuestionar las estrategias existentes o cambiar las direcciones estratégicas. Winex nace marcada por el Covid-19, acontecimiento histórico que da lugar a cambios a nivel político, económico, social y tecnológico. Durante la pandemia los hábitos de ocio y de consumo de los consumidores cambiaron radicalmente a la fuerza. De manera que, había que adaptar la estrategia de lanzamiento del producto a la circunstancia. Los bares no habrían mucho tiempo, las discotecas estaban inoperativas y los planes sociales muy restringidos. La venta online, la incorporación del producto a empresas de entrega a domicilio como Glovo, y una fuerte presencia en redes sociales como Instagram han guiado la estrategia de la empresa, muy enfocada en el marketing digital y en el e-business.

## 4 Análisis 4 Ps

### 4.1 Producto

#### ➤ Características del producto

En este apartado nos centraremos en la importancia de la innovación del producto, y como deriva en la innovación del proceso en una etapa de maduración posterior. Este

análisis, se enfocará desde el punto de vista de la innovación en torno al producto, llevada a cabo por Winex en el sector del vino.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020), distinguen los siguientes conceptos:

- **La innovación de producto** se refiere al producto o servicio final que se va a vender, especialmente en lo que respecta a sus características.
- **La innovación de proceso** se refiere a la forma en que se produce y distribuye este producto, especialmente en lo que respecta a la mejora de los costes o la fiabilidad. Algunas empresas se dedican especialmente a la innovación de productos y otras a la de procesos.

Por lo general, las primeras etapas de una industria están dominadas por la innovación de productos basados en nuevas características. Una vez que el producto gusta y se ha asentado, las industrias se unen en torno a la innovación de procesos, ya que la competencia se centra en producir el diseño dominante de la forma más eficiente posible.

En el caso de Winex, la empresa, pese a su breve existencia, se ha podido percatar de este proceso. La idea entorno a la innovación del producto tuvo lugar en el año 2019, cuando se desarrolló la idea de comercializar un concepto innovador de vino adaptándolo a los gustos y al estilo de vida de la gente joven, mucho más informal y desenfadado que el de las generaciones precedentes. Un vino rosado con aguja en un formato típico de cerveza, con cierre de chapa, y con un color y diseño muy atractivo era el producto ideal.

Tras una primera producción de 10.000 botellines, la empresa tiene ahora su mayor foco en la innovación del proceso, con el objetivo de mejorar los costes y la eficiencia de la maquinaria utilizada. El embotellado de Winex tiene gran complejidad, debido a que se requiere una embotelladora isobárica, la cual permite embotellar y gasificar al mismo tiempo mediante la inducción de CO<sub>2</sub>. La inversión en una embotelladora isobárica con capacidad para embotellar una media de 3.000 botellines hora, es muy elevada. Además la gasificación ha de hacerse en frío, por lo que es necesario contar con una máquina de

frío que mantenga muchos litros de vino a baja temperatura, antes de proceder al embotellado. Posteriormente, se necesita calentar el vino, para poder adherir la etiqueta en el proceso de etiquetado. Todo ello, da lugar a grandes costes, por lo que la innovación en este sentido es fundamental, y la empresa ha de invertir en localizar las opciones más eficientes, a medida que el volumen de producción aumenta.

Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020), destacan la importancia de la figura de la innovación del proceso del producto, indicando las principales, implicaciones estratégicas:

- **Los nuevos sectores en desarrollo suelen favorecer la innovación del producto**, ya que la competencia sigue girando en torno a la definición de las características básicas del producto o servicio. El sector de las bebidas alcohólicas en España es un sector tradicional. Sin embargo, ha estado mucho tiempo estancado, no actualizando sus formatos. El cambio en el estilo de vida y en los hábitos de consumo de los clientes, ha dado lugar al éxito de nuevas empresas, que han sabido detectar estas nuevas necesidades, sobretudo, en términos de conveniencia, ofreciendo una solución adecuada. Winex rosé está reinventado y redefinido la forma en la que los jóvenes consumen vino en España, incluso introduciendo el vino en el mundo de la noche como sustitutivo de las copas.
- **Las industrias en proceso de maduración suelen favorecer la innovación de procesos**, ya que la competencia se desplaza hacia la producción eficiente de un diseño dominante de producto o servicio. Winex, pese a no ser una empresa muy establecida en el mercado, trabaja con empresas muy asentadas en la industria del vino desde hace años, por lo que tiene un proyecto a corto/medio plazo junto con dos empresas, una productora de vino y otra embotelladora, con el fin de innovar en el proceso productivo y mejorar la eficiencia.
- **Las pequeñas empresas nuevas, suelen tener la mayor oportunidad cuando los diseños dominantes no están establecidos o empiezan a colapsar**. En el caso de Winex, su éxito o atractivo ha residido en la innovación entorno al producto, dado que el diseño dominante del vino tradicional había fracasado entre las generaciones más jóvenes, por ser su diseño poco práctico requiriendo de un sacacorchos y de una copa para su consumo. Winex, junto con otras

empresas como Born rosé o Babe, han sabido adaptarse a las necesidades actuales, ofreciendo el vino en formatos como la lata o el botellín individual.

- **Las grandes empresas ya establecidas suelen tener ventajas durante los periodos de estabilidad del diseño dominante, cuando la economía de escala y la capacidad de desplegar innovaciones de proceso son más importantes.**

Las empresas de reciente creación con volúmenes de producción muy bajos, como ocurre con Winex, tienen desventaja a la hora de innovar en el proceso, ya que el coste no se ve reducido hasta que se origina un crecimiento considerable del volumen producido. Por el contrario, las empresas dominantes del sector son más competitivas en lo que respecta al precio.

Tal y como indican Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020); “Las pequeñas empresas de nueva creación, encuentran oportunidades de entrar en el mercado, centrándose en productos innovadores más que en procesos innovadores, cuando las empresas con productos dominantes se encuentran en periodos de inestabilidad.”

- **Formato y respuesta a las necesidades actuales y emergentes del mercado.**

Tras analizar el mercado durante bastante tiempo, y desear satisfacer una necesidad de muchos jóvenes, mujeres mayoritariamente, era esencial definir exactamente ¿por qué? y ¿para quién? iba a nacer Winex.

Si nos fijamos a día de hoy es difícil encontrar una bebida que podamos calificar como favorita del público femenino. Los sabores dulces y sutiles suelen conquistar a menudo los paladares de las mujeres. Sin embargo, son pocas las empresas que ofrecen bebidas aptas para estos gustos tan exquisitos y delicados. A lo largo de la historia de las bebidas alcohólicas las mujeres han tenido nulo poder de decisión a la hora de decidir que querían beber, como se querían sentir bebiendo esa bebida, y como sentirse representadas por ella. Para empezar, hasta hace poco estaba prohibido que las mujeres consumieran alcohol, y por otra parte los productores de las bebidas alcohólicas eran hombres y lo siguen siendo en gran medida, ya que el porcentaje de mujeres dedicadas

al sector tanto de las bebidas espirituosas, como al vitivinícola o cervecero muy reducido.

Pese a ello, son más las mujeres que salen a divertirse, y a disfrutar bebiendo vinos suaves como el blanco y el rosado. Pero, existe un gran hándicap en lo que a su consumo y formato se refiere, ya que el consumo se asocia a un ambiente formal, en copa de cristal y necesitando un sacacorchos para abrirlo. Este hecho limita el contexto en el que se sirve, principalmente enfocado actualmente restaurantes.

### ➤ **Análisis del cliente objetivo.**

En Septiembre de 2020, Winex se lanza al mercado, con el fin de satisfacer una necesidad detectada por la marca. Desde el inicio, la bebida ha tenido una gran acogida entre los jóvenes, destacando el número de mujeres que se han sentido identificadas con la marca, y el producto. Durante los primeros meses de venta del producto, el objetivo de la marca era testar el mismo, recibiendo feedback de sus clientes objetivos. Todo el feedback recibido ha permitido a la empresa dar forma y definir la marca durante estos meses. Los valores de Winex están enfocados en las mujeres. Winex nace de una necesidad insatisfecha de dos mujeres, pensando en el resto de mujeres en la misma situación. Identidad, poderío, autenticidad, personalidad, poder de decisión, son adjetivos que describen la personalidad de Winex, y con los que al mismo tiempo se identifican sus consumidoras.

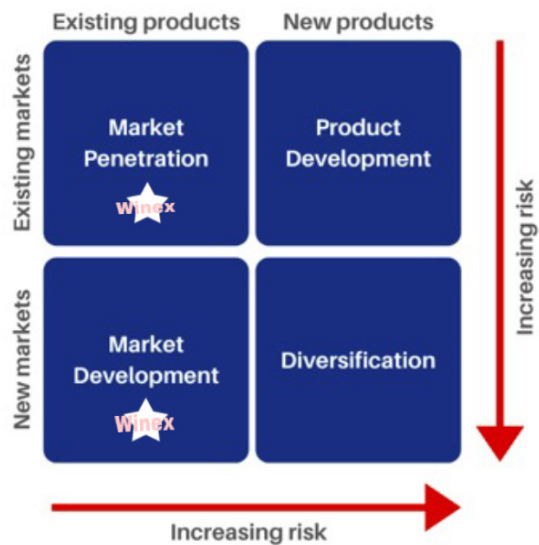
El público objetivo de Winex, tiene un claro punto de mira en mujeres en un rango de edad entre los 20 y los 35 años, con un poder adquisitivo medio-alto, que les gusta disfrutar, darse sus caprichos, pasárselo bien y decidir por sí mismas. Mujeres cosmopolitas, con carácter, independientes, con gusto, globales y con la mente abierta. Sorprendentemente, Winex ha llegado a calar también entre un público femenino más longevo. Mujeres entre los 50 y los 75 años, que tiene un espíritu joven y que se adaptan a los tiempos consumiendo e incentivando proyectos innovadores en los que verdaderamente creen y con los que a pesar de su edad se identifican.

Winex no se cierra las puertas a potenciales clientes y consumidores. A pesar de que el desarrollo del producto ha ido definiendo el público de la marca en un entorno de

mujeres, se puede considerar que muchos hombres se están convirtiendo en fieles consumidores del mismo. De esta forma, Winex continúa poniendo todos sus esfuerzos en redefinir y ampliar su público.

### ➤ Direcciones estratégicas

**Figura 2:** Matriz de Ansoff's.



Matriz Ansoff's (A.Muga, Junio 2021).

En este apartado se analizarán como se llevan a cabo decisiones estratégicas dentro de una empresa, en función de la fase en la que se encuentre el producto. Para ello en primer lugar, analizaremos la matriz de Ansoff's. Esta matriz analiza el crecimiento de producto/mercado, se trata de un marco estratégico corporativo clásico para generar cuatro direcciones básicas para el crecimiento de la organización. A la hora de definir el crecimiento de una empresa es esencial elegir una estrategia corporativa principal, definiendo en qué áreas debe crecer la empresa. Una vez analizado el concepto, se determinará la estrategia de Winex.

Normalmente, una organización comienza en la zona A (Market penetration). Puede elegir entre penetrar aún más en la zona A (Market penetration), lo que se denomina "consolidación", o aumentar su diversidad a lo largo de los dos ejes de novedad creciente de los mercados, lo que se conoce como "diversificación". La diversificación consiste en aumentar la gama de productos o mercados a los que sirve una organización.

La diversificación relacionada implica la expansión hacia productos o servicios relacionados con el negocio existente. Así, en los ejes de Ansoff la organización dispone de dos estrategias de diversificación relacionada: moverse hacia la zona B (Product Development), desarrollando nuevos productos para sus mercados existentes, o moverse hacia la zona C (Market Development), introduciendo los productos existentes en nuevos mercados. En cada caso, cuanto más lejos estén las dos áreas, más diversificada será la estrategia. Alternativamente, la organización puede moverse en ambas direcciones a la vez, siguiendo una estrategia de diversificación conglomerada con mercados y productos totalmente nuevos zona D, (Conglomerate Diversification). Así, la diversificación conglomerada no relacionada implica la diversificación en productos o servicios sin relación con los negocios existentes. Los ejes de Ansoffs se pueden utilizar para la búsqueda de opciones estratégicas, comprobando que se han tenido en cuenta las cuatro zonas. (Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020)).

- Winex al ser una empresa de reciente creación, se sitúa en la zona A (market penetration), contando con una única referencia de producto. No obstante pese a que en un corto/medio plazo no tiene pensado diversificar en cuanto a producto, si tiene en mente diversificar en lo que a mercados se refiere y se encuentra actualmente en ello. En sus inicios la empresa tomó Madrid como mapa de operaciones, pero en este momento, está diversificando sus puntos de venta expandiéndose por toda la península, abriéndose a nuevos mercados a nivel nacional. Además a medio largo plazo, la empresa está desarrollando un proyecto de expansión a Inglaterra. En cuanto al desarrollo del producto, Winex tiene en mente a largo plazo sacar nuevas versiones del producto original, si considera que el producto tiene el alcance esperado. Sin embargo, la empresa no contempla a largo plazo una estrategia de diversificación conglomerada, dado que su objetivo es especializarse en la elaboración de formatos prácticos de vino sin expandirse a otros sectores.

#### ▪ ***Estrategia de penetración***

Para una empresa sencilla y poco diversificada como es Winex, la estrategia más importante es aumentar la penetración en su mercado actual con su producto, lo cual implica aumentar la cuota de los mercados actuales y de los potenciales.

Esta estrategia no requiere que la empresa se adentre en un terreno no explorado, sino en ir aumentando su cuota de mercado, adquiriendo un mayor poder frente a los compradores y a los proveedores (en términos de las cinco fuerzas de Porter), y alcanzar mayores economías de escala y beneficios. Winex cuenta con una única referencia de producto, con la que está llevando a cabo su estrategia de penetración en todo el mercado nacional.

A la hora de ejecutar la penetración de una marca en el mercado, Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020), establecen que hay dos limitaciones principales entre las que destacan:

- **Represalias de los competidores:** los competidores van a tender a defender su cuota de mercado, dando lugar a una mayor rivalidad entorno a guerras de precios o costosas batallas de mercado, que pueden costar más de lo que realmente valen las ganancias de cuota de mercado. La entrada de nuevas empresas con presupuestos reducidos, requieren de estrategias de diferenciación que se adapten a sus capacidades económicas. Winex se adentra en un mercado muy competitivo, donde la oferta de bebidas alcohólicas es muy grande. La marca ha optado por una estrategia de penetración basada en alianzas y colaboraciones con marcas de reconocido prestigio, en las que la única inversión ha sido con producto y cediendo el margen. De esta forma ha redondeado la parte de inversión en trade. Otra de las ventajas competitivas con las que cuenta Winex, es que no tiene una competencia directa en España en estos momentos, sobretodo en cuanto a formato. Las represalias tienden a darse en mercados de bajo crecimiento, en los que la ganancia en volumen se produce, a expensas de otros actores del mercado. En estos casos, es necesario tener una ventaja competitiva. Otra de las opciones es la adquisición de empresas competidoras. Winex, ha optado por invertir en diferenciar fuertemente su marca, a través de una estrategia de marketing muy personal, creando una experiencia y un estilo de vida, a través de la organización de eventos y colaboraciones con marcas con las que comparte un mismo público objetivo, como se ha indicado. Este hecho, puede verse como una amenaza para ciertos competidores, sin embargo, al no tener una competencia directa, la marca puede convivir con sus competidores indirectos.



- **Restricciones legales:** si las penetraciones en el mercado suponen un excesivo poder de mercado, son reguladas por reguladores oficiales de la competencia. El objetivo es impedir que empresas poderosas dominen un sector, dando lugar a monopolios.

- ***Estrategia de desarrollo del producto***

El desarrollo del producto consiste en diversificar la cartera de productos de una empresa, incorporando novedades a los productos existentes.

Si nos fijamos en Winex, actualmente, cuenta con tan sólo una referencia de producto. No obstante, desde que el producto saliera al mercado, han sido muchas las propuestas y preguntas que ha recibido la marca entorno a la idea de incorporar otros tamaños, tipos de vino o incluso sabores del producto original. A pesar de que desarrollar nuevos productos interrelacionados, puede ser una opción con beneficios potenciales, el desarrollo de productos es una actividad costosa y de alto riesgo, por dos motivos:

- **Se requiere de nuevos recursos y capacidades:** el desarrollo de nuevos productos suele implicar incorporar nuevos procesos e invertir en nuevas tecnologías. En el caso de Winex, si la empresa diversificara en torno a un mismo tipo de producto el proceso sería similar. Sin embargo, debería invertir en el desarrollo de nuevas fórmulas, así como en la adaptación de las estrellas de embotellado, en el caso de contemplar otros formatos, para poder adaptar las máquinas. Todo ello daría lugar a una reestructuración organizativa e inversión en marketing para dar a conocer los nuevos productos y ver la acogida de los mismos en el mercado. El riesgo que tiene el desarrollo de nuevos productos, reside en la posibilidad de fracaso de la inversión. Si Winex, se desvía de la esencia de su producto original, puede que fracase en el intento. Pero, versionar el producto original, lanzando una versión con menor graduación alcohólica, menos azúcar o incluso versiones de vino tinto y blanco, pueden ser buenas opciones, sin que ello suponga un alto riesgo para la compañía.
- **Riesgo de gestión de proyectos:** el desarrollo de nuevos proyectos tiene un alto porcentaje de riesgo, dado que requieren de grandes inversiones, gestión de costes, de personal, y modificaciones en la producción.

▪ ***Estrategia de desarrollo del mercado: Expansión y escalabilidad del producto***

A diferencia de lo que ocurre con el desarrollo del producto, el cual es arriesgado y costoso, el desarrollo del mercado es más rápido de llevar a cabo y más barato. Este desarrollo consiste en ofrecer productos existentes en nuevos mercados, lo cual puede ser muy atractivo para una compañía.

El desarrollo de un nuevo mercado, puede implicar también cierto grado de desarrollo del producto, en términos de packaging y servicio. Por ejemplo, Winex durante los primeros meses en el mercado vendía sobre todo a través de su página Web, mediante un formato de cajas de 6 botellines. Actualmente, la empresa se está introduciendo en nuevos mercados, por lo que ha tenido que adaptar el packaging. En concreto ha diseñado un nuevo formato de cajas de 12 botellines, destinadas a la distribución en el canal Horeca.

El desarrollo de nuevos mercados, tiene grandes retos en términos de marketing. Es muy importante conocer bien las necesidades y las características de los clientes del nuevo mercado en el que se intenta introducir el producto. La introducción de Winex a nivel peninsular, ha requerido de un estudio del perfil del comprador de cada una de las ciudades en las que la empresa tenía la vista puesta. Se han analizado las características geográficas, demográficas y socioeconómicas, así como el comportamiento de compra de los consumidores en estos lugares. Por otro lado, el análisis psicográfico del consumidor, tiene en cuenta las características de la personalidad de los clientes, sus valores, cultura y su estilo de vida.

- **Geográfico:** áreas principalmente urbanas con gente joven y locales de fiesta. Además sitios de veraneo con gran afluencia de gente y locales de moda con mucha presencia en redes sociales y alta visibilidad.
- **Demográfico:** un perfil de consumidor joven, rango de edad entre los 20-30 años, principalmente mujeres.
- **Socioeconómico:** un perfil de consumidor con un poder adquisitivo medio-alto.
- **Comportamiento:** perfil de consumidor con una alta frecuencia de consumo.
- **Características psicográficas:** perfil de cliente, sobretodo femenino con un fuerte carácter y personalidad, que le gusta disfrutar de los pequeños momentos, y valora la estética de los productos y la experiencia de marca.

Además a la hora de introducirse en un mercado, Winex busca generar valor a través de sus clientes a medio/ largo plazo, creando fidelidad y entablando relaciones cercanas y duraderas.

“En todos los casos, es esencial que las estrategias de desarrollo del mercado se basen en productos o servicios que cumplan los factores críticos de éxito del nuevo mercado. En cuanto a la gestión, el reto es la coordinación entre diferentes usuarios y geografías, que pueden tener necesidades diferentes.” (Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020)).

- ***Estrategia de diversificación del conglomerado***

Esta estrategia basada en crecer mediante nuevos productos totalmente diferentes a los existentes, aumenta el alcance de la organización, creando valor. En el caso de Winex, no se contempla este tipo de diversificación a largo plazo.

- **Estrategia de diversificación**

El crecimiento de una empresa a través de la diversificación, debe crear valor y ante todo ser rentable.

Según Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. y Scholes, K. (2020), hay cuatro factores de creación de valor para la diversificación:

- **Explorar las economías de escala:** las economías de escala permiten ganar eficiencia al aplicar los recursos o competencias existentes de la organización a nuevos mercados o servicios. Más adelante, en este trabajo, se verá en detalle el efecto de las economías de escala en Winex.

- **Estiramiento de las competencias de gestión empresarial** (“lógicas dominantes”). Hace referencia a la potencial aplicación del talento de los directivos de la empresa con las competencias necesarias. El conjunto de competencias de gestión a nivel corporativo aplicadas en toda la cartera de negocios crea valor. El hecho de que Winex trabaje con diversas empresas muy especializadas en el sector del vino, le permite diversificar con más facilidad, dado que cuenta con los recursos y el know-how necesario para ello.

Además la formación, la experiencia y el aprendizaje adquirido por sus directivos hace que cada vez tengan un conocimiento mayor del funcionamiento del mercado.

Una de las principales formas de creación de valor contempladas por Winex, son las sinergias, las cuales se dan cuando la diversificación crea valor. “Las sinergias son los beneficios que se obtienen cuando las actividades o los activos se complementan entre sí, siendo su efecto combinado mayor que la suma de las partes.” Según Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G. y Scholes, K. (2020).

### ➤ **Creación de valor y posibles sinergias**

Las sinergias son alianzas entre empresas que llevan a cabo actividades creadoras de valor. El enfoque es triple: prever la construcción de un propósito común; facilitar la cooperación entre negocios; y proporcionar servicios y recursos centrales. (Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020)).

Los mencionados autores destacan tres retos a los que se enfrenta, la consecución de estos beneficios sinérgicos:

1. **Coste excesivo:** se han de valorar los beneficios derivados de la cooperación. Tanto los costes financieros directos como los costes de oportunidad, han de compensar el coste de emprender dicha integración. La gestión de las relaciones sinérgicas suele implicar costosas inversiones en tiempo de gestión. Como veremos a continuación, Winex ha colaborado con varias marcas. Con Mo de Multiópticas y con Palomo Spain, se ha desarrollado un cobranding en el que Winex ha desempeñado el rol de marca accesoria, mediante una estrategia “win-win”. De esta forma, la colaboración no ha supuesto un gran esfuerzo económico para Winex, más allá de la aportación del producto. Por otro lado, la posible unión con Panther, sí que supondría un esfuerzo económico mayor. Al tratarse de un gran volumen de botellines personalizados, la empresa debería poner en marcha una producción exclusiva para la causa. Además al tratarse de una marca con gran poder de decisión y un amplio margen de beneficio por unidad de producto vendido, el precio de adquisición unitario de botellín no superaría el 1,10€. Para poder vender a ese precio el botellín, sin incurrir en pérdidas y tener más de un 20% de beneficio por unidad vendida, Winex debe de

producir al menos 100.000 unidades. Dado que el proyecto de expansión de Panther, es muy ambicioso y supondría vender un alto volumen de botellines, pese a poder tener pérdidas en una primera y segunda producción inferior a 100.000€, Winex considera que remontaría si se cumplen las expectativas de venta derivadas de la expansión de la cadena de restaurantes.

2. **Superar el interés propio:** para que una cooperación salga adelante es importante la voluntad de participar por parte de las dos unidades de negocio, debido a que las colaboraciones requieren de inversiones, recursos y tiempo a beneficio de ambas marcas.
3. **Sinergias ilusorias:** uno de los riesgos de las sinergias es sobrestimar se las competencias o los recursos de otras empresas, por ello hay que cerciorarse de las ventajas y los inconvenientes de la cooperación, y sobre todo la viabilidad financiera y la conversión en ventas y creación de valor que va a resultar de la colaboración. Winex corre el riesgo de estar sobrestimando la expansión de Panther. El recorrido de las marcas del grupo Restalia, y la experiencia del grupo, dan cierta seguridad a la empresa. La conversión en ventas y el reconocimiento que la colaboración supondría para una marca como Winex, con menos de un año en el mercado, sería muy favorable.

#### ➤ **Cobranding**

El cobranding, ha sido una de las principales estrategias de marketing llevada a cabo por Winex. Desde que saliera al mercado el producto, son muchas las marcas que han contactado con la empresa con el objetivo de poner en marcha colaboraciones que dieran lugar a un escenario “win- win”. Estas acciones refuerzan la acción comercial y de comunicación de la marca.

La colaboración de Winex con marcas como Mo de Multiópticas y Palomo Spain, con el Grupo Pyrenees, con Las Rozas Village, con Sushita, con Pólvora, y las próximas colaboraciones que tiene la marca pendiente con Panther del grupo Restalia, así como con una nueva marca de delivery, sin duda, han reforzado y seguirán reforzando el posicionamiento de la marca, aumentando su la notoriedad e impulsando su imagen.

**Fernando Checa** indica que este tipo de acciones “ayudan a reforzar el mensaje y ampliar las posibilidades comerciales.” (Negocios, 2017).

Hay varias formas de cobranding, algunas de las más recurrentes son:

### 1. Unión de dos marcas ( objetivo patrocinar un nuevo producto):

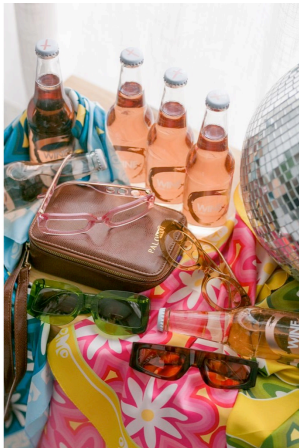
Se trata de una asociación basada en la creación de un producto por parte de dos marcas de sectores distintos. Winex recientemente ha recibido una oferta del grupo Restalia, con el objetivo de diseñar conjuntamente una etiqueta personalizada para la cadena de restaurantes Panther Juice&Sandwich Market, que englobe ambas marcas. La propuesta consiste en convertir Winex en la bebida oficial de Panther. Panther ha replicado el modelo de negocio de cadenas como Joe & The Juice, muy presentes en ciudades como Londres. Sin embargo, el perfil del consumidor español se decanta más por bebidas como la cerveza y el vino más que por los zumos y los cafés. Panther, se ha percatado de que su modelo de negocio puede abarcar también un ámbito de tardeo donde esté presente una bebida alcohólica que acompañe las comidas informales que ofrece la cadena. Por otro lado, Winex y Panther, comparten colores corporativos y cliente objetivo. Ciertamente es que Restalia es uno de los mayores grupos de restauración de España, por lo que a pesar de no llevar Panther mucho tiempo en el mercado, el grupo que está detrás del negocio, tiene una gran capacidad financiera. Por el contrario, Winex es una marca muy reciente, que está en plena fase de expansión, no siendo muy conocida por ahora, y no contando con el apoyo de un gran grupo detrás de la marca. Por todo ello, esta colaboración, refuerza la capacidad comercial y la introducción de la marca en nuevos mercados incluso fuera de España, debido al plan de expansión que tiene previsto Panther en los próximos tres años.



**PANTHER**  
Juice & Sandwich Market

## 2. Unión de dos marcas ( con roles definidos):

Esta modalidad de sinergia establece dos roles bien diferenciados: la marca anfitriona, la cual tiene una posición dominante y la marca invitada, que es aquella que se ve beneficiada y refuerza su imagen mediante la colaboración con la marca conocida. Por ejemplo, Winex se alió con Mo de Multiópticas y Palomo Spain para lanzar la nueva campaña de gafas diseñadas por el diseñador Palomo Spain para Mo. Mo y Palomo son las marcas dominantes, siendo Winex la invitada. Esta colaboración ha permitido a Winex reforzar su imagen de marca, asociándose con dos marcas con las que se identifica y comparte sus valores y su cultura, lo cual es esencial.



El cobranding cuando cuenta con una estrategia bien diseñada, puede dar lugar a grandes beneficios. No obstante es importante delimitar bien el role de cada compañía para evitar confundir al consumidor.

- ***Productos sustitutos + análisis de la competencia.***

En términos generales, no existe en el mercado español un producto con las características de Winex, rosado con burbuja en botellín transparente de 33cl, por lo que se puede considerar que la marca no cuenta con una competencia directa como tal.

Pese a ello, sí se pueden identificar productos en el mercado español de las bebidas espirituosas que podrían asemejarse a una competencia más o menos directa o producto sustitutivo. Cabe destacar las siguientes marcas:

- Marcas: yllera 5.5 Rosado, Lolea Rosado, Frizzy, Felina, Peñascal rosé, Pink agua rosé, Born rosé Barcelona, Veso gin, Julietas Golden rosé, Pure The Wineryes, Mute rosé, etc.

El Grupo Yllera, es una de las bodegas que ha dado con una fórmula de Frizzante exitosa, copiada por gigantes de la alimentación como Mercadona. Su Frizzante blanco y rosado 5.5, se ha convertido en la bebida del fin de semana de muchos jóvenes españoles.

Pese a que a nivel nacional hay un gran número de marcas que elaboran vino rosado y que pueden considerarse como competencia directa de Winex en España, en este trabajo, se analizarán detenidamente 3 marcas, que por su público objetivo, su estrategia de ventas, distribución, marketing y alcance en redes sociales, se han detectado como la competencia más directa en estos momentos. Ver Anexo I

En Estados Unidos, destaca el éxito de productos como Underwood Rose, Jacqueline Leonne Rose o BABE rose, siendo este último el de mayor éxito en las redes sociales.

### ➤ **Ventaja competitiva y diferenciación**

A diferencia de lo que ocurre en Estados Unidos, los consumidores en España tienen un gusto sibarita, a la hora de comer y de beber, por lo que Winex decide apostar y diferenciarse, embotellando su producto en un formato muy innovador dentro de la industria del “vino” en España, apostando y considerando en botellín de 33cl transparente su aliado perfecto.

Ventaja en las características del producto:

1. Producto: bebida aromatizada en base vino rosado, con gas inducido.
2. Formato: botellín de vidrio transparente de 0,33L. <sup>[[L]]</sup><sub>[[SEP]]</sub>
3. Beneficio al cliente:
  - a. Eco-friendly: botellín reciclable. Cajas reciclables. <sup>[[L]]</sup><sub>[[SEP]]</sub>
  - b. Seguro y adaptado a la situación del Covid-19: consumo individual - cada <sup>[[L]]</sup><sub>[[SEP]]</sub> consumidor bebe de su propio botellín cuya apertura (el cuello del botellín) es lo suficientemente pequeña como para reducir al máximo el riesgo de contagio. Además, lo abres tú/lo abren delante de ti, por lo



que se reduce también el riesgo de que introduzcan cualquier tipo de sustancia sin tu consentimiento. [L]  
[SEP]

- c. Producto fácil de consumir (muy fresco, sabor no cansa), con un grado de alcohol considerable “10.5 % vol.”.

#### 4. Elementos diferenciales:

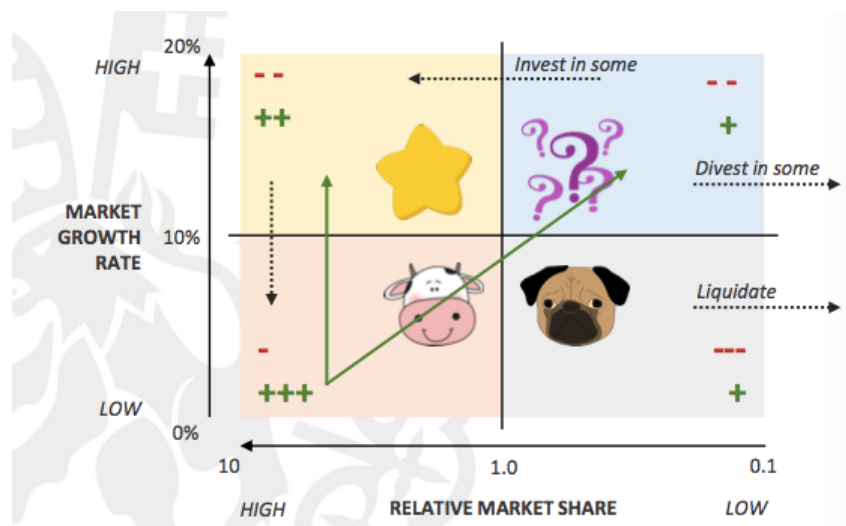
- a. Botellín de 33cl (mono-uso con chapa), frente al vino tradicional que, requiere de una copa para su consumo, siendo ésta susceptible de romperse con facilidad - es por ello por lo que muchos empresarios (dueños de discotecas etc.) no están dispuestos a servir vino en copa. Además, teniendo en cuenta las nuevas circunstancias del Covid-19, tal y como hemos mencionado con anterioridad, este formato reduce las posibilidades de contagio frente a la copa o el vaso tradicional. [L]  
[SEP]
- b. Frente a la cerveza: más alcohol (con menos bebés más), por lo que reduces el gasto. Además, se trata de un concepto análogo al de la cerveza en cuanto al tipo de plan que inspira. Es importante tener en consideración, que a mucha gente, no le gusta especialmente la cerveza, pero sí el vino, siendo complicado el consumo de éste en los ambientes - distendidos y casuales.
- c. Frente a la copa: mucho más barato, no hay necesidad de mezcla.
- d. Frente a la competencia directa: valores y filosofía de la marca. Personalidad e identidad del producto. Enfoque en el user experience entorno al consumo del producto. Pese a la poca experiencia en el sector, uno de los elementos que hace que Winex llegue, es el hecho de que sea un producto muy personal y muy cercano. Nacer en el núcleo de su público objetivo, ha dado lugar a la explotación del mayor activo que tiene la marca en estos momentos, “el boca a boca”. La gente que lo consume, es fiel a la marca, se siente atraída por el producto y tiene la necesidad de contar su experiencia y hablar de él.

➤ **Matrices**

▪ **Matriz de BCG.**

La matriz BCG utiliza criterios de cuota de mercado y crecimiento del mercado para determinar el atractivo y el equilibrio de una cartera de negocios. Esta matriz relaciona la fase del ciclo de vida del producto con la tasa de crecimiento del mercado (MGR). Según esta matriz, en los mercados de rápido crecimiento es más sencillo incrementar la cuota de mercado, lo cual es muy atractivo. Sin embargo, ello requiere de fuertes inversiones para desarrollar las marcas y darlas a conocer.

**Figura 3:** Matriz de BCG.



Universidad Pontificia de Comillas, Abril, 2021.

En la matriz de BCG se observan cuatro áreas principales:

1. **Signos de interrogación:** las unidades de negocio situadas en este área, consisten en mercados en crecimiento, sin una cuota de mercado elevada. La conversión de los signos de interrogación en estrellas requieren de grandes inversiones para que estos adquieran una gran cuota de mercado. A pesar de que Winex superó exitosamente la fase de “testeo/prueba”, se considera que debido a la baja cuota de mercado que tiene actualmente, continua en este eje. Tras testar el éxito del producto, la empresa ha reinvertido todos los recursos generados en aumentar el volumen de producción y expandir el producto.

“Es importante asegurarse de que algunos signos de interrogación se conviertan en estrellas, ya que las estrellas existentes acaban convirtiéndose en vacas lecheras y las vacas lecheras pueden convertirse en perros.” (Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020)).

2. **Estrellas:** las unidades de negocio situadas en este eje de la matriz, absorben una gran cantidad de recursos para mantener su posición. Los recursos que se van generando se van reinvertiendo con el objetivo de posicionar el producto, sin que quede mucho margen de beneficio. Winex rosé prevé encontrarse en este eje superior izquierdo de la matriz a medio plazo. La marca ha superado con éxito su fase de testeo, al terminarse en apenas 4 meses los 10.000 botellines iniciales. Desde su lanzamiento Winex ha reinvertido todos los recursos generados, ampliándolos mediante ayudas financieras externas, con el objetivo de situar el producto en este eje superior izquierdo, posicionando y afianzando el producto en el mercado. La expectativa a largo plazo de la empresa, es posicionar el producto en el eje de la fase de maduración que se verá a continuación.
3. **Vacas lecheras:** en este eje se sitúan las unidades de negocio con una elevada cuota de mercado, que se sitúan dentro de un mercado maduro. Estos productos apenas necesitan recursos, por ello, los que generan ayudan a la financiación de otros productos que se encuentran en el eje de los signos de interrogación. Si Winex rosé logra superar la fase estrella asentándose en un mercado maduro, los recursos generados por el producto básico podrían utilizarse para el desarrollo de nuevos conceptos y versiones del producto original.
4. **Perros:** el eje inferior derecho muestra unidades de negocio, con una cuota de mercado baja, que no son rentables y han de eliminarse dado que consumen tiempo, recursos y dinero. BCG suele recomendar la desinversión o el cierre. En el caso de Winex actualmente no ha pasado el tiempo necesario para determinar si a medio/largo plazo se situará en este eje de la matriz.

**Figura 4:** Ciclo de vida de Winex.



Ciclo de vida de Winex, elaborado por A.Muga (Abril, 2021).

## 4.2 Precio: Análisis de precios y proyecciones a 3 años.

### ➤ Análisis de costes de producción y proyección de producción a tres/cuatro años.

En este apartado se analizarán los costes de producción a partir de las 25.000 unidades. La primera tanda de producción de Winex consistió en 10.000 unidades, producidas en Sidrería el Gaitero, Asturias. Sin embargo, el coste unitario era de 1,97€/u. Este coste era insostenible para la empresa, y el escalado de costes ofrecido por el productor, no reducía el precio unitario considerablemente hasta llegar al millón de botellines, por lo que era necesario buscar la fórmula de producción que permitiera reducir al máximo el coste unitario.

Finalmente Winex, aumentando la producción en tan solo 15.000 unidades, ha conseguido engranar todos los factores de la cadena de producción necesarios, reduciendo el coste unitario en -0,77€/u pasado de 1.97€/u a 1.20€/u,. Esta reducción de costes ha permitido a la empresa ampliar sus márgenes de beneficio y poder trabajar a través de distribuidoras, las cuales cuentan con unos márgenes de beneficio elevados.

### Costes de producción por unidades producidas

Gastos incurridos: vino base de variedad de uva blanca malvasía, contratación de empresa WOW (desplazamiento, alquiler diario, inertización, filtración 2 fases, coste tratamiento, membrana 0,45 micron, carbonatación), etiquetas (Formas y servicios del Norte, S.L), chapas (Tapas y Envases Rioja. S.L.), seriegrafía chapas (Publinavas), cajas (Cartonajes la Plana), botellines ( Vidrala. S.A.), marketing.

- ***Total botellines producidos: 25.000 botellines***

Coste total sin IVA 29.980,91€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 1,20€

- ***Total botellines producidos: 50.000 botellines***

Coste total sin IVA 49.243,85 €. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,98€

- **Total botellines producidos: 100.000 euros**

Coste total sin IVA 73.865,77€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,74€

- **Total botellines producidos: 200.000 euros**

Coste total sin IVA 110.798,66€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,55€

- **Total botellines producidos: 200.000 euros**

Coste total sin IVA 110.798,66€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,55€

- **Total botellines producidos: 350.000 euros**

Coste total sin IVA 166.197,99€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,47€

- **Total botellines producidos: 600.000 euros**

Coste total sin IVA 249.296,99 €. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,42€

- **Total botellines producidos: 1.000.000 euros**

Coste total sin IVA 373.945,48€. Por lo que el coste unitario del botellín es de 0,37€

## **Beneficios**

### **➤ Proyección de beneficios**

A continuación se muestra una tabla, que refleja el coste unitario de producción, y un estudio de los márgenes de beneficio en función del canal de venta y de las unidades producidas. Las tarifas establecidas no incluyen portes.

El objetivo de la tabla es analizar el beneficio obtenido por cada canal de distribución en base al porcentaje de ventas por canal. Como se puede observar, se han establecido los siguientes porcentajes de ventas:

- Web: 15%
- Distribuidoras: 50%
- Lineales: 15%

- Andorra: 5%
- Delivery: 15%

En último lugar, se calcula el beneficio total, sumando el beneficio obtenido en cada canal de venta teniendo en cuenta el porcentaje total abarcado por cada canal.

**Tabla 4:** Proyección de beneficios 3 a 4 años y análisis de Year over Year Growth de Winex.

UDS.	COSTE/UD.
25000	1,20
50000	0,98
100.000	0,74
200.000	0,55
350.000	0,47
600.000	0,42
1.000.000	0,37

BENEFICIO 25.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB 15%	DISTRIBUIDORAS 50%	LINEALES 15%	ANDORRA 5%	DELIVERY 15%	TOTAL 100%
PRECIO VENTA	2,89 €	1,95 €	1,07 €	1,96 €	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	1,69 €	0,75 €	0,12 €	0,76 €	1,35 €	21.282,62 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	6.349,97 €	9.384,54 €	- 468,21 €	950,95 €	5.065,36 €	

BENEFICIO 50.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	1,907685005	0,97 €	0,089503187	0,975123022	1,57 €	53.283,22 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	14.307,64 €	24.128,08 €	671,27 €	2.437,81 €	11.738,42 €	

BENEFICIO 100.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	2,15 €	1,21 €	0,34	1,22	1,81 €	131.188,36 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	32.308,56 €	60.567,11 €	5.035,84 €	6.106,71 €	27.170,13 €	

BENEFICIO 200.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	2,34 €	1,40 €	0,52	1,41	2,00 €	299.309,60 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	70.157,06 €	139.600,67 €	15.611,61 €	14.060,07 €	59.880,20 €	

BENEFICIO 350.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	2,42 €	1,48 €	0,60	1,49	2,08 €	551.491,47 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	126.929,81 €	258.151,00 €	31.475,26 €	25.990,10 €	108.945,30 €	

BENEFICIO 600.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	2,48 €	1,53 €	0,66	1,54	2,13 €	981.027,81 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	222.936,03 €	460.351,51 €	59.299,67 €	46.335,15 €	192.105,45 €	

BENEFICIO 1.000.000 BOTELLNES

(SIN IVA)	WEB	DISTRIBUIDORAS	LINEALES	ANDORRA	DELIVERY	TOTAL
PRECIO VENTA	2,892561983	1,95 €	1,074380165	1,96	2,55 €	
BENEFICIO/ud.	2,52 €	1,58 €	0,70	1,59	2,18 €	1.676.595,84 €
Beneficio Total en función del porcentaje de ventas por canal	377.792,48 €	788.027,26 €	105.065,20 €	79.302,73 €	326.408,18 €	



Análisis de Beneficio Winex elaborado por A. Muga, 2021.

Year over Year Growth

	UNIDADES	TOTAL BENEFICIO WEB 15%	TOTAL BENEFICIO DISTRIBUIDORAS 50%	TOTAL BENEFICIO LINEALES 15%	TOTOAL BENEFICIO ANDORRA 5%	TOTAL BENEFICIO DELIVERY 15%	BENEFICIO TOTAL 100%
2021	25000	6.349,97 €	9.384,54 €	468,21 €	950,95 €	5.065,36 €	21.282,62 €
YoY		125%	157%	-243%	156%	132%	150%
2021	50000	14.307,64 €	24.128,08 €	671,27 €	2.437,81 €	11.738,42 €	53.283,22 €
YoY		126%	151%	650%	151%	131%	146%
2021	100.000	32.308,56 €	60.567,11 €	5.035,84 €	6.106,71 €	27.170,13 €	131.188,36 €
YoY		117%	130%	210%	130%	120%	128%
2022	200.000	70.157,06 €	139.600,67 €	15.611,61 €	14.060,07 €	59.880,20 €	299.309,60 €
YoY		81%	85%	102%	85%	82%	84%
2022	350.000	126.929,81 €	258.151,00 €	31.475,26 €	25.990,10 €	108.945,30 €	551.491,47 €
YoY		76%	78%	88%	78%	76%	78%
2023	600.000	222.936,03 €	460.351,51 €	59.299,67 €	46.335,15 €	192.105,45 €	981.027,81 €
YoY		69%	71%	77%	71%	70%	71%
2023-2024	1.000.000	377.792,48 €	788.027,26 €	105.065,20 €	79.302,73 €	326.408,18 €	1.676.595,84 €

**BENEFICIO TOTAL EN 3-4 AÑOS 3.714.178,93 €**

Análisis de Year over Year Growth Winex elaborado por A. Muga, 2021.

Como se puede observar se ha realizado un estudio para diversas cantidades:

- **Proyección de Beneficios para 25.000 unidades:** siendo el coste unitario de producción de 1.20€/u, la tabla muestra el beneficio/u en función del canal de venta. Tal y como muestra la tabla, el margen de beneficio mayor es el obtenido a través de la Web, dado que se trata de un canal directo de venta al consumidor, en el que al no haber intermediarios el precio de venta unitario es más elevado. Por otro lado, el beneficio de venta a través de lineales, produciendo 25.000 unidades, da lugar a un resultado negativo ya que el precio de venta unitario es inferior al coste unitario del botellín. Sin embargo, la empresa lo ha asumido como una inversión de marketing, debido a que el posicionamiento en lineales como El Corte Inglés o Carrefour tienen mucha repercusión y generan una alta conversión en ventas. Como se puede observar en la tabla, al duplicar la producción de 25.000 unidades a 50.000 unidades, el coste por unidad disminuye en -0.21€ , pasando de 1.20€ la unidad a 0.98€. De manera, que la pérdida inicialmente asumida en la venta en lineales desaparece, pasando a ser el resultado positivo.
- **Proyección de Beneficios para 50.000 unidades:** el coste unitario de cada botellín al incrementar en 25.000 unidades la producción pasa a ser de 0.98€/u. El beneficio total en comparación con la producción anterior se incrementa en un 150%, dado que se reduce el coste unitario de producción en -0.21€.
- **Proyección de Beneficios para 100.000 unidades:** el coste unitario de producción es de 0.74€/u. El beneficio total en comparación con la producción anterior se incrementa en un 146%, dado que se reduce el coste unitario de producción en -0.24€.
- **Proyección de Beneficios para 200.000 unidades:** el coste unitario de producción es de 0.55€/u produciendo 200.000 unidades. El beneficio total en comparación con la producción anterior se incrementa en un 128%, dado que se reduce el coste unitario de producción en -0.19€. A medida que aumentamos la producción podemos ver como disminuye el coste unitario, sin embargo, la disminución del coste es cada vez menor.
- **Proyección de Beneficios para 350.000 unidades:** el coste unitario de producción es de 0.47€/u. El beneficio total en comparación con la producción

anterior se incrementa en un 84%, dado que se reduce el coste por botellín en -0.08€.

- **Proyección de Beneficios para 600.000 unidades:** el coste unitario de producción es de 0.42€/u. El beneficio total en comparación con la producción anterior se incrementa en un 78%, dado que se reduce el coste unitario de producción en -0.05€.
- **Proyección de Beneficios para 1.000.000 unidades:** el coste unitario de producción de 0.37€/u. El beneficio total en comparación con la producción anterior se incrementa en un 71%, dado que se reduce el coste unitario de producción en -0.07€.

En conclusión, se puede observar que a medida que se aumenta el número de unidades producidas el coste unitario disminuye, lo cual incrementa los márgenes de beneficio de la empresa. Este modelo de empresarial se denomina “economía de escala”, y busca reducir los costes en la producción masiva.

Las economías de escala se centran en determinar las estrategias adecuadas para reducir costes aumentando el volumen de producción. El objetivo de las economías de escala es reducir los costes lo máximo posible, buscando estrategias adecuadas que den lugar a una cadena de producción eficiente.

La estrategia de las economías de escala, va encaminada a aumentar el rendimiento operativo de la empresa. ¿Cómo? Invirtiendo para que aumente el número de productos fabricados en cada serie y así los costes de la cadena de producción disminuyan. Al aumentar el rendimiento de la empresa, aumentan los beneficios y las ventajas frente a la competencia.” (APD, 2020).

Las principales características de las economías de escalas son:

- **Reducción del coste unitario, no del coste total.** En el caso de Winex, al tratarse de un producto enfocado en la venta de grandes volúmenes, se ve claramente como a mayor número de botellines producidos, el coste unitario es considerablemente inferior. Ello ha permitido a la empresa, en la segunda producción, incrementar el margen de beneficio unitario. Además se puede observar como se aumentará la rentabilidad de la compañía en los próximos tres años.

- **Las economías de escala generan confianza en los inversores, destacando la empresa sobre la competencia.** El hecho de que Winex se trate de un producto de consumo, cuyo aumento en volumen producido reduce los costes considerablemente a corto/medio plazo, ha hecho que determinados inversores hayan mostrado interés en el proyecto, debido a la potencial rentabilidad que puede generar en un medio/largo plazo.
- **Acuerdo más económico con los proveedores.** Al ampliar el volumen de unidades producidas, el coste por litro de vino disminuye considerablemente, al igual que el coste de toda la materia seca necesaria para producir Winex. De esta forma, la empresa obtiene contratos a largo plazo con proveedores que reducen los costes unitarios.

Según (APD, 2020), podemos hablar de dos tipos de economía de escala:

- **Economía a escala interna:** la cual se promueve desde el interior de la empresa, con el propósito de invertir menos para tener una mayor producción.
- **Economía a escala externa:** la cual se produce por motivos ajenos a la empresa. Una bajada de impuestos, circunstancias culturales, políticas, geográficas, etc. Razones que afectan positivamente a la compañía para que realice la inversión necesaria.

En el caso de Winex, su estrategia productiva tiene como objetivo seguir con una economía de escala interna. Analizando los costes de manera continua, con el fin de optimizar al máximo sus recursos productivos, se pretende reducir el coste unitario e incrementar el margen de beneficio y por tanto su eficacia productiva, siendo así la empresa, más competitiva.

#### ➤ **Precio medio del mercado**

Dentro del mercado español, hemos realizado un análisis de precios (precio final al consumidor) de entre todos los rosados con aguja del mercado, estableciéndose dicha cifra entre 1,86 y 4,24 € por cada 33 cl. Precio medio cercano a los 3 euros.

**Tabla 5:** Análisis de la competencia indirecta en España.

COMPETENCIA INDIRECTA - ESPAÑA	Precio por 750 CL	Precio por 330 CL
MATEUS	5,55€	2,45€
Yllera 5.5 Rosado	6,50€	2,86€
Lolea Rosado	9,65€	4,24€
7 Grados Rosado	7,85€	3,45€
Frizzy	4,23€	1,86€
Felina	-	2,70 €
Born Rosé	13,50 €	3,00 €
Precio medio	7,88€	2,94€

Análisis de precios elaborado por A.Muga (Winekiss. S.L., 2021).

Tras analizar el mercado internacional, observamos una tendencia en pleno auge, en Estados Unidos, alrededor del consumo del vino rosado en lata "canned rosé". Algunas de las marcas más conocidas actualmente son:

House Wine Rose Bubbles, Underwood Sparkling Rose, Babe Rosé, Nomadica Pink River Rosé entre otras.

**Tabla 6:** Análisis de la competencia directa en EE.UU.

COMPETENCIA DIRECTA - EEUU	PRECIO (€)	PRECIO (\$)
BABE ROSÉ	PACK 4 11,8 - 2,95/ud.	PACK 4 12,99 - 3,25/ud.
JACQUELINE LEONNE ROSÉ	CAN 3,62	CAN 3,99
BUTTERCREAM CHARDONNAY	PACK 4 19,98 - 5/ud.	PACK 4 21,99
UNDERWOOD ROSE BUBBLES	CAN 4,53	CAN 4,99
POP + FIZZ SPARKLING ROSE	CAN 3,62	CAN 3,99
HOUSE WINE ROSÉ	CAN 5,44	CAN 5,99
BAREFOOT REFRESH ROSE SPRITZER	4 PACK 6,35 - 1,59/ud.	4 PACK 6,99

➤ **Precios y márgenes de cada canal de venta**

**Tabla 7:** Análisis de precios y márgenes de beneficio por canal de venta.

<b>Canal de venta</b>	<b>Pa ck</b>	<b>Coste Unita rio</b>	<b>Precio de venta (sin IVA)</b>	<b>BENEFICIO 2” producción</b>	<b>Marg en</b>	<b>Marge n de Benefic io</b>
<b>WEB</b>	6	1,30€	2,89€	1,59 €	0,55€	55,00%
<b>LINEAL ESPAÑA</b>	6	1,30€	1,45€	-0,52€	0,15 €	15,00%
<b>LINEAL ANDORRA</b>	6	1,30€	1,63€	0,33€	0,202 4 €	20,24%
<b>RESTAURACIÓ N EMBAJADORES (SUSHITA)</b>	12	1,30€	1,30€	0	0€	0%
<b>RESTAURACIÓ N EBAJADORES (PÓLVORA)</b>	12	1,30€	1,30€	0€	0 €	0%
<b>RESTAURACIÓ N TARIFA GENERAL</b>	12	1,30€	1,95€	0,65€	€	- 30,01%
<b>GLOVO</b>	1	2,083 €	2,55 €	0,46 €	0,393 9€	39,39%

<b>DISTRIBUCIÓN TARIFA GENERAL</b>	12	1,30	1,61€	0,31€	0,31€	32,00%
--	----	------	-------	-------	-------	--------

Tabla de precios Winex, elaborada por A.Muga (Junio, 2021).

### ➤ Crecimiento

- **Potencial market share**

El market share o cuota de mercado de una compañía, se trata de un indicador que nos permite conocer el volumen de ventas y la capacidad de la empresa para seguir creciendo, de modo que se pueden identificar los puntos fuertes y debilidades de la compañía, además de compararnos con la competencia y medir las aceptaciones de los productos. (Sisternas, P, 2019).

#### ¿En qué consiste la cuota de mercado?

El market share o cuota de mercado, nos indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un sector o el volumen total de ventas de un producto. Es esencial tener en cuenta el terreno de actuación de la compañía, a la hora de calcular el market share, ya que en función de su mapa de actuación utilizaremos el mercado local, provincial, nacional, europeo o global. (Sisternas, P, 2019). En el caso de Winex, la empresa comienza su andadura tomando Madrid como mapa de operaciones, con la excepción de Andorra. Actualmente, la empresa está ampliando su mapa al ámbito nacional.

Cálculo de market share actual de Winex:

1. **Periodo a analizar:** cuatrimestre de Septiembre a Diciembre de 2020
  - a. **Total ventas Winex:** 10.000 unidades equivalentes a 9781,66€.
  - b. **Total de ventas del mercado (tomaremos como referencia el mercado de las bebidas espirituosas):** el consumo anual de bebidas espirituosas en España, tal y como hemos visto en este trabajo se sitúa alrededor de los 1.660€ millones, en lo que respecta a la facturación nacional. Si asumimos que Madrid factura el 35% de esa facturación

nacional, se situaría en torno a los 581 millones anuales, lo cual equivale a 194 millones de euros cuatrimestrales.

2. **División del total de ventas de Winex entre las ventas totales del mercado:**  
 $9781,66€ / 194 \text{ m€} = 0,00504\%$  cuota de mercado de Winex en su primer cuatrimestre.

A medida que Winex aumente el número de unidades producidas y vendidas, la empresa debe llevar a cabo un análisis constante de la cuota de mercado alcanzada, para poder determinar su situación con respecto a la competencia e identificar las posibilidades de mejora de la empresa. Determinar la participación del negocio en un mercado, permite tener una idea de qué tamaño tiene, para así poder diseñar las estrategias futuras y establecer objetivos a partir de esos datos.

Por otro lado, tal y como indica Siternas.P, 2019; “conocer el margen de crecimiento que tiene el negocio sirve, para preparar importantes inversiones para ganar mercado. Ser consciente del margen de crecimiento del negocio, hace que sea más sencillo acertar con la inversión, sacando la máxima rentabilidad a cada euro que se invierte.”

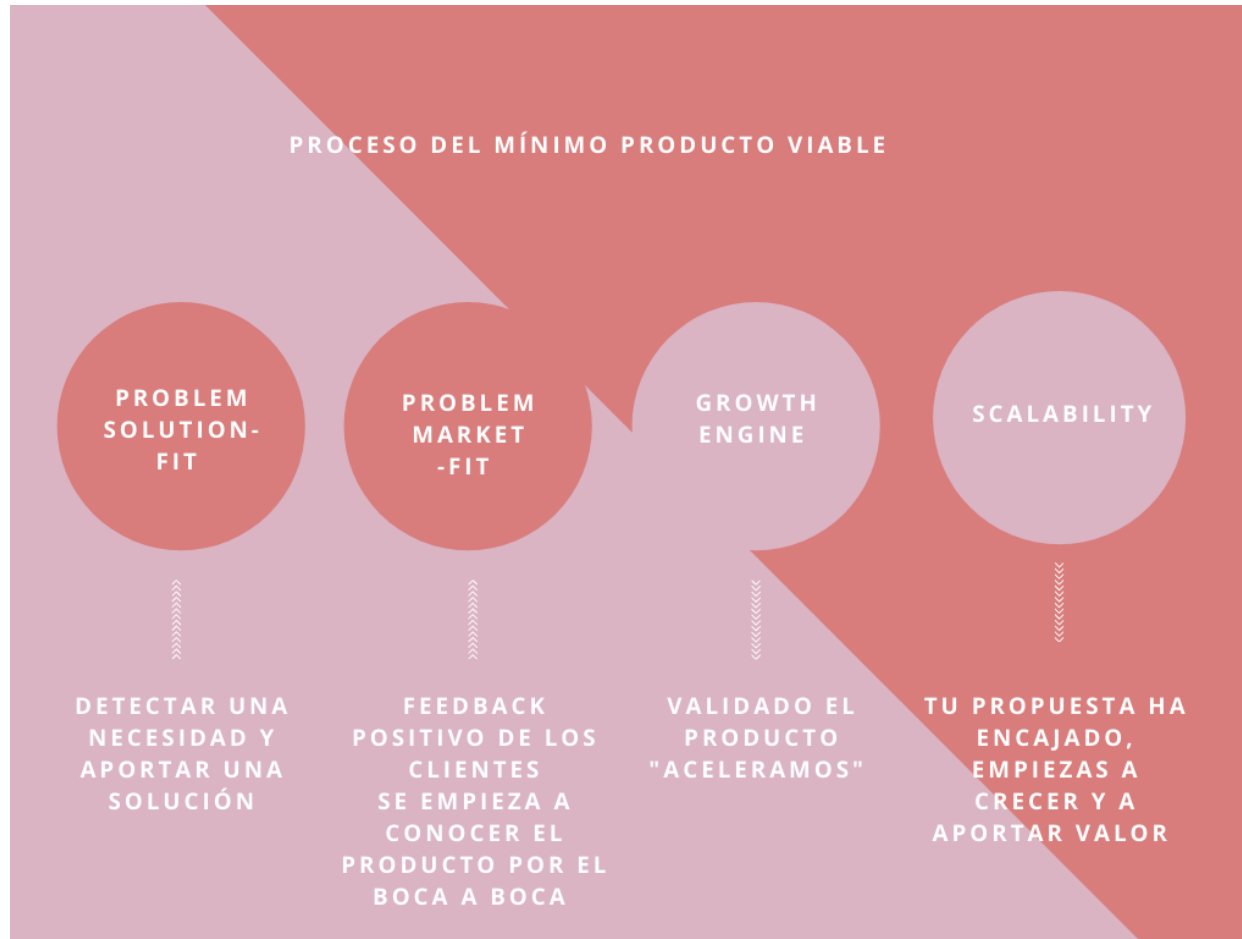
Winex nace en Septiembre de 2020, en plena segunda ola de Covid-19. Pese a que de primeras, la situación no era la más idónea para lanzar al mercado una nueva marca de bebidas, la empresa ha utilizado la circunstancia estratégicamente.

Desde el primer momento, el objetivo de la marca era testar el producto, ver la acogida del mismo en el mercado y en base a eso tomar decisiones estratégicas a corto y medio plazo, sobretodo alrededor de la inversión en marketing y en la reducción de costes de producción. Winex sigue la estrategia del “mínimo producto viable”, la cual consiste en salir al mercado con un volumen mínimo de producto con el fin de validar las principales hipótesis de modelo de negocio de la marca. La empresa no tenía ni recursos ni medios de producción para invertir mucho en un primer momento, por lo que era fundamental llevar a cabo un periodo de testeo. Además durante ese tiempo, la empresa pudo enfrentarse al feedback “real” de los clientes, analizando como respondían al producto y como este satisfacía una necesidad real que había en el mercado desde hace tiempo. Esta fase, fue para la empresa la más importante, dado que no podía dar por hecho como iban a comportarse los clientes. Winex pretende seguir escalando al haber



superado con éxito la fase del mínimo producto viable, pero no quería hacerlo prematuramente antes de tiempo.

**Figura 5:** Proceso del “mínimo producto viable”.



MPV ( Fases del mínimo producto viable) A.Muga 2021.

### **4.3 Promoción y Distribución**

**Ejemplo Estudio de precios “Distribución Cádiz”:**

**Tabla 8:** Estudio precios Distribución Bodegas Collado (Cádiz).

ESTUDIO PRECIOS ENVÍO A BODEGAS COLLADO

Tarifa especial ( Madrid- Cádiz)

Pallet	1 pallet 90 cajas 12	1/2 pallet 45 cajas de 12
Peso (kg)	360 kg	180kg
Unidades	1080	540
Madrid-Cádiz	72,94 €	42,04 €
precio/u	0,0405 €	0,0779 €

Tarifa Interplaza( Zamora- Cádiz)

Pallet	1 pallet 90 cajas 12	1/2 pallet 45 cajas de 12
Peso (kg)	360 kg	180kg
Unidades	1080	540
Interplaza ( Zamora-Cádiz)	112,00 €	69,39 €
precio/u	0,0622 €	0,1285 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1/2 pallet Tarifa especial ( origen Madrid)	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,70 €	0,0779 €	0,3733 €	2,1512 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1/2 pallet INTERPLAZA	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,70 €	0,1285 €	0,3840 €	2,2125 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1 pallet Tarifa especial ( origen Madrid)	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,70 €	0,0405 €	0,3655 €	2,1060 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1 pallet INTERPLAZA	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,70 €	0,0622 €	0,3701 €	2,1323 €

TARIFAS CON LA PROMOCIÓN

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1/2 pallet Tarifa especial ( origen Madrid)	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,5455 €	0,0779 €	0,3409 €	1,9642 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1/2 pallet INTERPLAZA	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,5455 €	0,1285 €	0,3515 €	2,0255 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1 pallet Tarifa especial ( origen Madrid)	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,5455 €	0,0405 €	0,3331 €	1,9190 €

TOTAL	Precio Botellín 0,33 L.	Portes 1 pallet INTERPLAZA	I.V.A. 21%	TOTAL
Precio Distribuidor	1,5455 €	0,0622 €	0,3376 €	1,9453 €

Para Winekiss, S.L.

	Precio	Cajas de 12	Unidades	Ingreso
Precio Winex sin iva ( con la pr	1,5455 €	10	120	185,454545
Precio Coste	1,30 €	10	120	156
Beneficio bruto/ botellín	0,25 €			29,4545455

Promoción en mercancía	a precio coste por 10 cajas ( 120 bot	Ingreso por una caja (12 botellines)	con 1 caja sin cargo
10 cajas de compra, 1 caja sin c	185,45 €	18,55 €	166,91 €
10 cajas de compra, 1 caja sin c	156,00 €	15,60 €	140,40 €
Beneficio	29,45 €	2,95 €	26,51 €

TARIFA SIN PROMOCIÓN	1,70 €
PRECIO TRAIFA CON PROMOCIÓN 10 cajasde 12 de compra 1 sin cargo	1,5455 €

Sobre esta tarifa la promoción es de cada 10 cajas compradas, aportaremos un caja sin coste. De tal manera que el coste del botellín con la promoción del 10+1 se queda en 1,5545€.

Estudio de precios elaborado por A. Muga 2021

En esta tabla se muestra un estudio de las tarifas de precios, del distribuidor de Winex en Cádiz “Bodegas Collado”.

En primer lugar, se hace una distinción entre Tarifa Especial Winex y Tarifa Interplaza. La primera hace referencia a los envíos que tienen como punto de origen Madrid. Como se puede observar, el coste unitario del porte de cada botellín es inferior. Ello se debe a que Madrid es el centro de logística de España, lo cual abarata el transporte a cualquier punto peninsular. La Tarifa Interplaza hace referencia al coste de los portes que tienen como origen una provincia, esto incrementa el coste.

Winex tiene su centro de producción en Toro, Zamora, desde donde actualmente se está realizando toda la logística de envíos de la empresa. Sin embargo, a corto/medio plazo, de cara a Septiembre, la compañía tiene previsto trasladar su centro de logística a Madrid desde donde la tarifa de portes será más económica para los distribuidores, debido a que los portes corren a su cargo.

La estrategia logística está enfocada en la contratación de una logística integrada que permita a través de la plataforma Shopify, con la que está configurada la Web de la marca, integrar los pedidos que realizan los clientes y los distribuidores con el centro de logística. De esta forma, se agilizará la preparación y en envío de los pedidos evitando errores en la cadena.

### **¿En qué consiste la promoción reflejada en la tabla de 10+1?**

En segundo lugar, la tabla muestra los precios calculados una vez aplicada la promoción del 10+1.

A la hora de comenzar a trabajar con distribuidores, y sobretodo al tratarse de un producto que se encuentra en fase de penetración en el mercado, es importante apoyar a los distribuidores. En el caso de Winex, al ser un producto con apenas un año de vida, y cuya estrategia de marketing se ha centrado en dar a conocer la marca, principalmente en Madrid, la empresa ha visto necesario apoyar a los distribuidores en la distribución a lo largo de la península.

En este caso, se ha establecido una promoción de cara al 2021, con la intención de renegociar las condiciones de la misma a partir de enero de 2022. La promoción consiste en proporcionar a los distribuidores una caja sin coste por cada 10 cajas de compra de 12 botellines. Así, la tarifa base establecida, se ve reducida en un 10%. La tarifa base es de 1.70€, por lo que con la promoción, en vez de cobrar  $1.70€ \cdot 120$  botellines = 204€ por 10 cajas, se cobraría  $204€ / 120$  botellines + 10 botellines sin cargo = 1,5455€/u. Con la promoción aplicada la tarifa se vería reducida en -0,1545€/u.

### **¿Cómo afecta a Winex esta promoción?**

Este estudio ha tomado como referencia el actual coste unitario, al producir 25.000€. La tabla, refleja un precio de coste de 1,30€/u, un poco superior al coste real 1,20€/u, con el fin de dar un pequeño margen a los costes de marketing en los que esta incurriendo la empresa.

- Escenario de venta sin promoción: fijando precio coste 1,30€/botellín y siendo la tarifa sin promoción de 1,70€/botellín, la empresa tendría un beneficio de 0,40€ por botellín.
- Escenario de venta con promoción: aplicando la promoción del 10+1, la tarifa se reduce a 0,5455€/u. El beneficio de la empresa se reduciría en 0,15€/u, pasando de 0,40€/u a 0,25€/u, lo que supone una pérdida total de beneficio de 2,95€ por cada caja sin porte.

Winex asume la pérdida originada de aplicar la promoción como una inversión/ esfuerzo inicial para poder promocionar y dar a conocer la marca.



## Ejemplo estudio de precios “Distribución Madrid”:

**Figura 9:** Tarifas Distribuidora “Asturianos de Sanabria” (Madrid).

Tarifa precios distribución Madrid

**WINEX**

P.V.P. Botellín

Winex Rosé 0,33 L.

3,50 € IVA INCLUIDO

Caja de 12 botellines

<b>Winex Rosé</b>			
	<u>Precio Botellín 0,33 L.</u>	<u>I.V.A. 21%</u>	<u>TOTAL</u>
<b>Precio Distribuidor</b>	<b>1,61 €</b>	0,338	1,948
<b>Precio Venta Hostelería</b>	<b>1,95 €</b>	0,410	2,360
Beneficio Bruto Distribuidor	0,340 €		
<b>Margen sobre compra</b>	<b>21,12%</b>		
<b>Margen sobre venta</b>	<b>17,44%</b>		

En las ventas al por mayor siempre se habla del precio del producto sin I.V.A.  
IVA NO incluido

Cientes embajadores de la marca, acciones especiales

Vender a precio de Hostelería 2,10 +iva, con promoción en mercancía

2+1: 2 cajas de compra, 1 cajas sin cargo

Precio neto que se les queda 1,30 + IVA

Después al distribuidor se le reponen las cajas sin cargo

En esta hoja se muestra la ficha de la tarifa de precios correspondiente al distribuidor de Madrid, donde Winex trabaja con Asturianos de Sanabria.

La tarifa base en Madrid es de 1.61€/u , siendo la tarifa de venta a restauración por parte del distribuidor de 1.95€/u. Por lo que el margen de beneficio que tiene la distribuidora es de 0,340€/u.

Los cálculos se han realizado tomando como referencia el actual coste unitario, al producir 25.000€. Tomando como coste unitario de producción 1,30€, el margen beneficio bruto de Winex es de 0,31€/u, vendiendo el producto al distribuidor de Madrid.

### **Promociones aplicadas en Madrid**

Desde que Winex saliera al mercado, la marca contó con el apoyo de dos de los principales restaurantes de moda de Madrid, en concreto con el grupo Sushita y con el restaurante Pólvora. Ambos restaurantes han sido considerados por la empresa como “restaurantes embajadores”, acordando una tarifa de precio embajador. Se trata de una tarifa reducida establecida para aquellos restaurantes que por su imagen, su prestigio, alcance y por su cliente objetivo, benefician a la empresa, dando visibilidad al producto. En estos dos restaurantes la tarifa establecida desde el principio es de 1,26€/u. La pérdida asumida por Winex al vender el botellín por debajo del precio unitario, se considera un gasto de marketing, ya que se invierte en publicidad y visibilidad en lugares estratégicos.

Actualmente la empresa está llevando a cabo una estrategia de expansión a través de distribuidoras, pero no quiere dejar de valorar el apoyo recibido por estos locales, por ello ha diseñado una promoción que permita mantener esa tarifa unitaria, sin que el distribuidor tenga diversas referencias de precios.

Mediante la promoción 2 cajas de compra de 12 botellines y 1 sin cargo, permite reducir la tarifa de 1,95€/u a 1,30€, manteniendo el precio embajador inicialmente pactado.

$1,95€/u * 24 \text{ botellines (2 cajas de 12)} = 46,80€.$

$46,80€/ 24 \text{ botellines} + 12 \text{ botellines sin cargo} = 1,30€/u \text{ tarifa precio embajador.}$

### ➤ **Comunicación y branding.**

Winex persigue desarrollar una marca sólida con un alto posicionamiento en el mercado. Para ello, ha fijado unos valores propios y diferenciadores de la competencia.

La estrategia de branding de Winex, est basada en la creación de valor, mediante la creación de vínculos emocionales, promoviendo la asociación de ideas y enfocando los objetivos hacia una misma dirección. La estrategia de marketing va dirigida a la creación de una sensación de pertenencia a la marca. Para ello la comunicación de Winex trata de que todas sus acciones sean consistentes y se dirijan hacia una misma dirección, reconociendo su competencia. Todo ello se describe a continuación.

- **Objetivo definido.** Winex persigue un objetivo intencional; “hacer que el vino tradicionalmente concebido pase de ser un deportivo a ser un todoterreno”, adaptándose a las necesidades y contextos de un público mayoritariamente femenino, que se sienta reflejado con los valores, la filosofía y el poderío de la marca. Se trata de construir de esta forma una comunidad unida, entusiasta, que perciba el compromiso de la marca y haga común el objetivo.
- **Consistencia.** Tomar decisiones con sentido, haciendo que todas las partes de la empresa estén conectadas e integradas. La guía de estilo es uno de los elementos que más consistencia da a la marca. Los colores corporativos, el logo, son la carta de presentación que definen la marca y se impregnan en la retina de los clientes y potenciales clientes. Winex se identifica con dos colores fundamentales rosa y blanco, que representan la feminidad, sutileza y elegancia que definen a la marca y al producto.
- **Emoción.** “Roy Bsumeister y Mark Leary describen el deseo innato que las personas tienen de relacionarse, en su hipótesis de la pertenencia, que establece lo siguiente: «las personas tenemos una necesidad psicológica básica de sentirnos conectados con otros, y esos vínculos afectuosos de las relaciones cercanas son una parte importante de la conducta humana».” (Sordo, A. I. (2021, March). Con el objetivo de crear emociones, Winex crea una comunidad para conectar a los clientes con la marca y que se puedan a la vez conectar entre ellos. Haciéndoles parte de un grupo, se sienten llamados a consumir un mismo

producto que les representa, por lo que la compatibilidad entre ellos está casi asegurada.

- **Use experience:** a través de la comunidad winexiana, Winex apuesta por el user experience, con el fin de que los clientes se integren en el estilo de vida, valores y filosofía de la empresa. Winex es un producto no sólo innovador, sino diferente, con alma propia, que tiene como objetivo reflejar el espíritu y es estilo de vida de sus fundadoras iniciales, quienes lo diseñaron para que se convirtiera en su bebida de consumo personal. Todos los integrantes de Winex, comparten la idea de apostar por la revolución, la reinención, lo artístico, el diseño, y por la filosofía de crear bebidas personalizadas que se adapten a un perfil independiente, creativo, sin límites, con inquietudes y con una actitud ante la vida. Contar con un equipo interno, y con una comunidad que soporte y apoye el núcleo esencial del ¿por qué? y ¿para qué? nace Winex, es fundamental para sustentar la marca, crear valor, emociones y hacer que la comunidad *Winexiana*, crezca cada vez más. Con este propósito se están llevando a cabo diversas acciones que generan impacto y alcance:
  - **Canal de Youtube:** recientemente se ha inaugurado, un canal de Youtube, donde la marca comparte las llamadas “ Winexperiences”. Se trata de videos que reflejan todo el proceso que hay detrás del proyecto, desde la cata del producto, el proceso de producción, el montaje de las cajas, logística, marketing, etc, permitiendo de esta forma, que el cliente se embarque en el proceso y se sienta parte de él.
  - **Colaboración con marcas y restaurantes** con una filosofía e idea de negocio compatible, que permitan crear una sinergia explosiva y de esta forma generar conjuntamente un impacto que suponga un “win to win”. Hasta ahora se han realizado colaboraciones con Sushita, Pólvora, Las Rozas Village, Grupo Pyreness, Mo de Multiopticas y Palomo Spain. Además, Winex tiene en marcha un posible proyecto de cobranding con Panther y acciones con influencers y diversas marcas.
- **Winexclusive events:** eventos exclusivos, en lugares secretos de Madrid, que tienen lugar una vez al mes, con una temática diferente, invitando a gente perteneciente al sector. El primer Winexclusive se llevó a cabo a finales de Abril, con la temática el “arte de hacer vino” en la terraza del restaurante

Abascal. Se contó con la presencia de los principales bodegueros del panorama nacional, quienes fueron entrevistados e intercambiaron opiniones a acerca de la cabida de productos como Winex en el mercado y como podían ayudar a modernizar el sector del vino, muy estancado actualmente en lo tradicional.

**Link de la entrevista:**  
<https://www.youtube.com/watch?v=chKLk1f2Lrs&t=841s>

**Figura 7:** Flyer Winexclusive I.

**WINEx**

**PRESENTA:**

**EL PRIMER STREAMING DE LA SECCIÓN**

**WINECLUSIVE**  
events

QUE RETRANSMITIREMOS POR TWITCH

**CUYA TEMÁTICA DE INAUGURACION SERÁ:**

**JOVENES & VINO, ¿UNA RELACION AMOR-ODIO?**  
EL ARTE DE HACER VINO.

**EN COLABORACIÓN CON**

*Fariña*    **HEREDEROS DEL MARQUÉS DE RISCAL**    *Muga*    **ABADÍA RETUERTA**  
CRAFTED SPANISH WINES

**TERRA d'URO**    *González Byass*    **PICO CUADRO**    **MARQUÉS DE MURRIETA**  
Desde 1825  
Familia de Vino

Winekiss.S.L, Abril 2021.

El *segundo Winexclusive*, tuvo lugar en la terraza del restaurante Fortuny, y versó sobre “los restos del joven pintor”. Para ello, se contó con jóvenes pintores

madrileños que expusieron su obra alrededor de la terraza y comentaron las ventajas y desventajas de contar con plataformas como Instagram donde la competencia es muy alta, pero al mismo tiempo da lugar a un gran alcance y visibilidad.

**Figura 8:** Flyer Winexclusive II.



Winekiss.S.L, Mayo 2021.

- **Flexibilidad.** La flexibilidad, permite hacer ajustes que permiten a la marca adaptarse a las circunstancias y seguir generando interés. En este sentido,

podemos decir que Winex se ha mantenido flexible desde su lanzamiento al mercado, dado que las circunstancias actuales, derivadas de la situación del Covid-19, han hecho que la empresa se haya tenido que adaptar de forma improvisada a las vicisitudes de cada momento.

- **Participación de integrantes del equipo:** la consistencia del equipo que forma parte de Winex, en relación a los mensajes que se lanzan de cara a los clientes, es muy importante para poder reflejar la buena imagen de la marca. Actualmente, la empresa ha realizado diversas incorporaciones al equipo sobre todo para la gestión del marketing, los eventos y la distribución.
- **Lealtad.** Cultivar la lealtad de los clientes que han confiado e invertido en la marca, es una tarea constante. Winex trata de cultivar la lealtad de los consumidores a través de concursos, comunicación constante de todas las novedades y proyectos en marcha. Además, interactúa con los clientes a través de Instagram, su principal instrumento para sentir a los clientes cerca.
- **Reconocimiento de la competencia.** Para mantener la diferenciación de una marca es importante alinearse con la estrategia de los competidores, pero sin que puedan determinar los pasos de la marca. Conocer los movimientos de los competidores sin desvelar los propios, es la gran ventaja competitiva. Winex desde el origen ha prestado mucha atención a todas las marcas de bebidas que estaban innovando en cuanto a producto y sobretodo formato, tanto dentro como fuera de nuestras fronteras. Para ello Instagram, red social de gran alcance, ha ayudado mucho.

- **Puntos de venta**

- **Online**

Winex vende actualmente su producto a través de su página web y redes sociales, Instagram. Además no descarta a corto plazo, introducir el producto en portales de venta online como Amazon. Las tiendas especializadas online son otro de los canales de ventas más importantes actualmente. Empresas como Bodeboca o DecÁntalo lideran la venta de bebidas alcohólicas online en España, por lo que Winex está trabajando para introducir el producto en estos marketplaces.

## ➤ **Distribuidoras**

Con el fin de llegar al mayor número de restaurantes y tiendas especializadas, en los que la marca puede tener cabida, la venta de Winex se realiza a través de distribuidoras por todo el territorio nacional. Ello permite a la empresa tener un mayor alcance, contando con el trabajo de los comerciales localizados en cada zona geográfica. Winex vende a las distribuidoras directamente, y estas actúan de intermediario vendiendo a los restaurantes y tiendas especializadas. Desde el punto de vista de Winex, se trata de una venta B2B (business to business).

La empresa está comenzando a trabajar con las siguientes empresas de distribución:

- Comunidad de Madrid: Asturianos de Sanabria.
- Cádiz: Bodegas Collado
- Valencia: Dicoval. S.L.
- Málaga: Grupo Ordoñez Distribuciones.
- Sevilla: Viñafiel
- Castilla y León: Vinoval
- Baleares:
  - Ibiza y Formentera: Exclusivas Miró
  - Menorca: Goñalons
  - Mallorca: HG (Highland Gold)
- Asturias: Representaciones De Ley distribuidores
- Galicia: Disbegal
- Cantabria: Diprimar

### **Potenciales distribuidoras a nivel internacional**

- EU; Inglaterra: C&D wines.
- ASIA: Corea: Les Vins de Maeil Company.
- EE.UU: Grupo Ordoñez Distribuciones



**Puntos de venta WINEX en restauración** (algunos ya tienen Winex en sus cartas, otros son potenciales clientes en los que los distribuidores de cada zona geográfica están trabajando presentándoles el producto).

**Tabla 9:** Puntos de venta en restauración Winex.

**Cádiz**

Tarifa	Sotogrande	Zahara de los atunes	Santi Petri	Puerto de Santa María
1. Tumbao *	1. Chambao	1. La luna	1. El cuartel del mar	1. Playa Canalla **
2. Waze	2. Trocadero **	2. El pez limón	2. Atenas playa	2. Phipphi Beach **
3. Cocoa (Hotel la Torre) *	3. Restaurante Ke	3. Trompeta beach	3. Duna Beach	3. Blu **
4. El Chiringuito Lounge Beach*	4. Afterpolo	4. Zoco		4. Trocadero **
5. Tangana		5. Salvaje		5. Real club Vistahermosa (tiene un club de playa y luego un club de deporte) **
6. Mombasa		6. Zokarra de arroces		6. Margarita playa
7. Arte Vida				
8. Taco Way				
9. Aloha Tarifa				
10. Carbones 13 *				
11. Waikiki				
12. Café del Mar				
13. El Iola *				
14. El burgato *				
15. El pasillo *				
16. Chiringuito Aqua				

**Menorca**

Menorca	IBIZA	MALLORCA
1. Bambú	Hoteles Fuerte	
2. Isabela	Paradiso Ibiza Art Hotel	
3. Coves den Xoroi		
4. Paput		
5. Menorca Experimental		
6. Cristine bedfor		

**Cantabria**

Santander	Somo
Chiringuito el Puntual Tricio*	SURF GARDEN*

**Asturias**

Oviedo
Lopita & Co

**Galicia**

Sanxenxo	Coruña	Rías Baixas	Porto do Son
Varadero		Galifornia Beach Bar (Bueu).	Chiringuito Don Fonferrón
Sínás (Raxó)		Naútico de San Vicente (O Grove)	

Tabla de puntos de venta en restauración elaborada por A. Muga (Junio, 2021).

**Valencia**

Valencia	Javea
Marina Beach	La siesta
	The Beach House Beach Club & Rooftop
	L'Aigua Beach Club

**Málaga****Marbella**

1. Trocadero Arena*
2. Siroko Beach
3. Alma Beach
4. 'Summer Club' de Parpol House
5. Beach Club Estrella del Mar
6. Amàre Beach
7. La Milla
8. Salduna Beach
9. Florida Mijas Beach
10. Soleo Marbella*
11. Opium Marbella Beach Club
12. Salduna Beach
13. Fuerte Hoteles*
14. Funky Buddha Puerto Banús

**País Vasco****San Sebastian**

Urgulleko Polboriña
Labe
Terraza de Bataplan
Terraza Kafe Botanika
Terraza Buenavista
Terraza GU

**Castilla y León****VINOTINTO Hostelería la Muga, S.L. \***

MELELLA VIDA PIRATA SL \*

Costa del Piñón\*

Tabla de puntos de venta en restauración elaborada por por A. Muga (Junio, 2021).

➤ **Lineales**

Desde que Winex saliera al mercado en Septiembre de 2020, la marca únicamente ha estado presente en el lineal del grupo Pyrenees, Andorra. Winex vende la unidad de botellín a 1.63€ /u sin portes, siendo el pedido mínimo de un pallet. De manera que el margen de beneficio es de 0,33€. El precio de venta al consumidor final es de 3,5€/u.



Winex en los almacenes Pyrénées, Andorra. (Winekiss. S.L., 2020)

Imagen de Winex rosé en el lineal de los grandes almacenes Pyrénées, Andorra.

Noviembre, 2020.

La marca ha presentado el producto a Carrefour y al El Corte Inglés, con el fin de contemplar la introducción del producto en sus lineales de supermercado, en Madrid principalmente, para testar la aceptación del mismo. Además la empresa está contemplando la posibilidad de incorporar Winex, al primer lineal inteligente Ghop.



Imagen recuperada de (ABC.es, 2021).

“La start-up española Ghop, abrirá este julio en Madrid la primera tienda inteligente de España. Este lanzamiento permitirá a diferentes marcas disfrutar en primicia de las ventajas de este nuevo canal. La tienda pretende dar respuesta a las exigencias de los consumidores, revolucionando un sector donde cada día prima más la inmediatez. Su propuesta son pequeños establecimientos (15 m<sup>2</sup>), a pie de calle, abiertos 24 horas y **sin personal en la tienda**. Este nuevo formato de conveniencia ofrece una venta presencial e inmediata, sin colas, a cualquier hora y en cualquier lugar. La tecnología empleada automatiza y centraliza todas las operaciones y recursos de la tienda. Esto incluye el registro de entrada de los usuarios, el reconocimiento de productos en la caja de pago, la asistencia remota, el pago mediante móvil y apertura de puertas tras su verificación, así como la video vigilancia y la gestión

automática del stock en tiempo real. Ghop resume la experiencia de compra como: «**Entra, coge, vete**».” ABC.es. (2021, June 11).

Ghop une a distribuidores y marcas de alimentación con emplazamientos estratégicos donde sacarles el máximo rendimiento a las tiendas. Así, los distribuidores se adentran en el mercado de conveniencia y consiguen una mayor cercanía a su cliente final. Además, el usuario dispone de una oferta inexistente hasta el momento, sobre todo a ciertas horas y en determinadas ubicaciones. (2021, June 11).

Como se ha analizado al comienzo de este trabajo, hoy en día, los consumidores buscan ante todo conveniencia y experiencia de compra. A lo largo de este trabajo hemos visto como Winex, ofrece una solución práctica a la hora de consumir vino, al igual que Ghop ofrece conveniencia facilitando la compra de productos en establecimientos inteligentes automatizados, abiertos 24h. La alianza de empresas que ofrecen facilidades prácticas adaptadas a las necesidades actuales del mercado, permite llegar a un mayor público, uniendo objetivos. Por ello, Winex considera que la introducción del producto en las tiendas inteligentes de Ghop, no sólo aumentaría sus canales de ventas, sino que además ambas empresas se estarían dirigiendo a un mismo tipo de consumidor objetivo, cuya prioridad de compra es la idoneidad.

### ➤ **Delivery**

Glovo, se trata de la única plataforma de entrega a domicilio donde Winex está presente actualmente. La incorporación de Winex a Glovo ha sido posible, gracias al desarrollo del nuevo concepto de la plataforma de delivery “Glovo Stores”. La misión de Glovo es “ser la mejor aplicación para el estilo de vida urbano, con el objetivo de conectar a los ciudadanos con todas las posibilidades” (Glovo, 2020).

El último proyecto de Glovo y uno de los más ambiciosos es el nuevo sistema de “Fulfillment by Glovo”, el cual tiene como objetivo ofrecer a los clientes, productos disponibles 24/7, con entrega inmediata en las principales ciudades. Mediante este sistema, Glovo crea sus propios centros de logística, almacena, controla y entrega.



Este nuevo concepto ha permitido integrar Winex en Glovo sin necesidad de que el producto se venda en un comercio independiente donde el rider lo recoja y lo entregue, como venía ocurriendo hasta ahora. Principales ventajas de trabajar con Fulfillment de Glovo:

- Posibilidad de expansión a corto plazo.
- Alta visibilidad.
- Optimizar costes de almacenamiento, mejorando el sistema logístico de ofreciendo una solución logística integral y un reparto inmediato.
- Mejorar la experiencia del usuario, acercando el producto a nuestros clientes en menos de 30'.

Condiciones establecidas por Glovo, para introducir Winex en GlovoMarket y Glovo stores:

- Operativa:
  - Posibilidad de llevar a cabo como máximo una entrega semanal.
  - Mercancía asegurada en los centros de logística de Glovo.
- Condiciones económicas:
  - Contrato de 3 meses
  - Mercancía en consignación
  - Coste fijo de 400€+IVA por ½ m<sup>3</sup> por ciudad. Debido al elevado coste fijo, Winex y Glovo han renegociado las condiciones con el fin de aseguraran la permanencia del producto en la plataforma.
  - Margen de compra postventa sobre PVP recomendado sin IVA del 30% (sólo aplicable a través de GlovoMarket y Glovo stores). El PVP con IVA por unidad de botellín es actualmente de 3,9€. De manera que el margen que se lleva Glovo, es del 30% sobre el PVP recomendado sin IVA, es decir sobre la tarifa de 3,081€, lo cual se traduce en 0,9243€ por botellín.

## 5 DAFO

Figura 10: Análisis DAFO Winex.



Análisis DAFO elaborado por A. Muga, 202

## 6 Business Model Canvas

Figura 11: Business Model Canvas Winex

Business Model Canvas

Andrea Muga Razquin (E3C)

### WINEX

<p><b>Key Partners</b> Key partners/suppliers; Motivations for the partnerships <b>Key activities our partners perform</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investors</li> <li>Producers (wineries)</li> <li>Carriers</li> <li>Retailers</li> <li>Clients</li> <li>Payment providers</li> <li>Banks</li> <li>Guarantee companies</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> Activities performed every day to create &amp; deliver our value proposition.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Product production, logistic and distribution</li> <li>Web maintenance</li> <li>Digital marketing</li> <li>Social Media management</li> <li>Client interaction</li> <li>Market research</li> </ul>	<p><b>Value Proposition</b> <b>Value to consumers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Offering rose in an innovative format</li> </ul> <p><b>Problem that your product solves:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Attend woman needs in terms of wine taste. Allowing them to drink rosé anywhere, at any time, easily with out any requirement or an specific context to consume it.</li> </ul> <p><b>Consumer needs that our value proposition addresses:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Decisive and fresh rosé, with personality (due to its bubbly nature). Perfect to match any plan, given its refreshing character, which is not mitigated by its considerable alcohol content (10.5 VOL).</li> </ul> <p><b>Product and services you create for your customers:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Innovative and sophisticated rosé in a convenient format, which aims to plague the world of leisure and enjoyment with femininity.</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> Relationship our customer segment expect us to establish and maintain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Customer direct interaction</li> <li>Website service and support</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> For whom are you creating value?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Woman attracted by fresh, subtle flavors, as well as by exclusive and innovative concepts.</li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> Cost you make to create &amp; deliver our value proposition:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Productive resources (wine, third capacity bottles, locks, label, design, transport, logistic)</li> <li>Web development and maintenance</li> <li>Digital marketing</li> <li>Merchandising</li> <li>Advertisement</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> Reward customers give you for the value you provide to them.</p> <p><b>Revenue models</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Loyalty (repeating your products, sharing their experience and opinion with others)</li> <li>Direct to consumers sales (Web sales)</li> <li>Retail sales</li> </ul>		

Nota recuperado de Muga. A “Business Model Canvas Winex” (tabla). Recuperado Marzo, 2021.



## 7 FINANCIACIÓN

Winex nace de un sueño de unos jóvenes universitarios, sin capacidad económica para poner en marcha el proyecto, pero sin intención de pedir dinero a familiares y amigos. Por ello, los fundadores llevaron a cabo la elaboración de todo el plan de negocio, la proyección de beneficios, para presentar el proyecto al Banco Sabadell y a la empresa pública de avales Aval Madrid, con el fin de poder poner en marcha la primera producción. Pese a que Winex ha acudido a una segunda ronda de financiación concedida por el Banco Sabadell e Iberaval, para financiar la segunda producción de 25.000 unidades, a la empresa no le interesa incrementar en exceso su apalancamiento financiero. Por lo que está contemplando actualmente otras formas de financiación como puede ser la entrada de un socio capitalista, o acudir a una posible ronda de crowdfunding en función de los resultados obtenidos.

### **Financiación primera producción 10.000 unidades.**

- Presupuesto total de 20.000 €, de los cuales:
  - Financiación propia: 4.000€
  - Financiación ajena: 16.000€
- Banco Sabadell: concesión de préstamo de 16.000.
- Aval Madrid: concesión de aval.
  - **Titular:** Winekiss. S.L.
  - **Producto:** préstamo emprendedores.
  - **Importe:** 15.200,00 €
  - **Plazo:** 60 meses
  - **Carencia:** 0 días.
  - **Amortización:** mensual
  - **Comisión de aval anual:** 2%
  - **Gastos de estudio:** 0,5%

### **Financiación segunda producción: 25.000 unidades.**

- Presupuesto total de 35.000 €, de los cuales:
  - Financiación propia: 5.000€
  - Financiación ajena: 30.000€

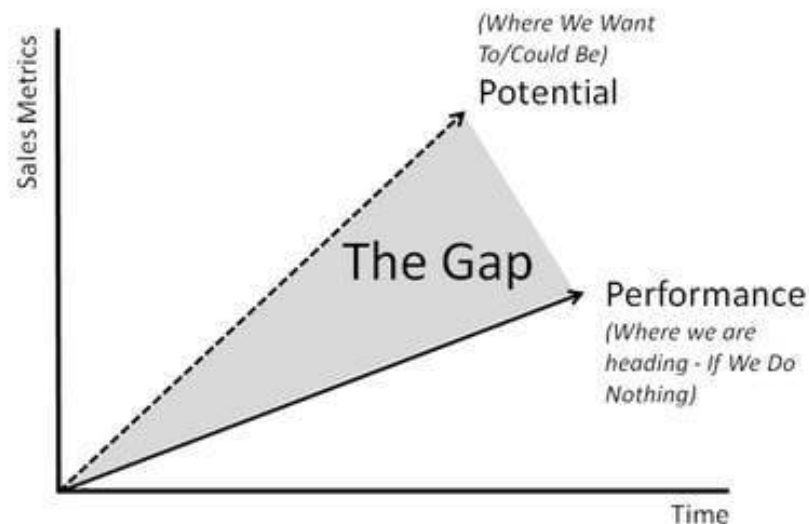
- Banco Sabadell: concesión de préstamo de 30.000 y aval del 50% (15.000).
- Iberaval, 50%
  - **Titular:** Winekiss. S.L.
  - **Producto:** préstamo circulante
  - **Importe:** 15.00,00 €
  - **Plazo:** 60 meses
  - **Carencia:** 360 días.
  - **Amortización:** mensual
  - **Comisión de aval anual:** 1%
  - **Gastos de estudio:** 75

## 8 Evaluación de la estrategia

### 8.1 Evaluación general y sostenibilidad de la idea.

Mediante el “Gap analysis” podemos comparar el rendimiento real o proyectado con el rendimiento deseado por la empresa. De esta forma, se pueden detectar más fácilmente problemas en cuanto al rendimiento y la eficiencia, los “gaps”. Cuando analizamos proyecciones podemos detectar problemas futuros. Una vez definida la brecha, hay que analizar los cambios que han de realizarse en torno a la estrategia.

**Figura 12:** Gap analysis



Universidad Pontificia de Comillas, Abril, 2021.

La medida del rendimiento (por ejemplo, el crecimiento de las ventas o la rentabilidad) y la línea horizontal muestran el tiempo, tanto hasta "hoy" como en el futuro. La línea superior representa el rendimiento deseado por la organización, tal vez una serie de objetivos o los estándares establecidos por las organizaciones de la competencia. La línea inferior representa tanto el rendimiento alcanzado hasta hoy, como el rendimiento proyectado en base a la continuación de la estrategia existente en el futuro. (Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020).

En el caso de Winex, presenta un gap entre el rendimiento actual y el que pretende alcanzar a corto/medio plazo. Actualmente, la empresa tiene una producción anual que ronda los 35.000 botellines, siendo el objetivo anual, en menos de un año, de 100.000 botellines. De manera, que la brecha de estos 65.000 botellines, ha de reducirse tomando decisiones estratégicas, tanto a nivel de marketing como a nivel de medios de producción. Una de las decisiones que esta valorando la empresa es la sinergia con Panther, lo cual le permitiría reducir ese gap de producción a corto plazo.

### **Evaluación de la estrategia**

Winex se encuentra en una fase muy prematura en la que esta creciendo a un ritmo considerable, pero no cuenta aún con un fuerte posicionamiento en el mercado. Es por ello, por lo que debe atender constantemente a su estrategia, evaluándola y adaptándola a las oportunidades y amenazas que puedan ir surgiendo. La empresa debe evaluar la idoneidad que justifique la estrategia, realizándose las siguientes preguntas:

○ **¿Aprovecha la empresa las oportunidades del entorno y evita las**

**amenazas?** Hasta la fecha Winex ha aprovechado todas las grandes oportunidades que le han surgido, destacando la colaboración con el Grupo Pyréness, con Las Rozas Village, con Mo de Multiópticas y con Palomo Spain. Además, como se ha comentado anteriormente, Winex está evaluando la sinergia con Panther (grupo Restalia). En cuanto a las amenazas que ha podido encontrar, como el auge de diferentes marcas de vino en lata y combinados de copas en botellín de tercio, Winex a apostado por crear una fuerte identidad de marca que le diferencie de la competencia.

○ **¿Aprovecha los puntos fuertes de la organización y evita o remedia los puntos**

**débiles?** Winex, utiliza todos sus recursos con el fin de diferenciarse de la competencia, y hacer que la marca sea concebida como única y exclusiva. Para ello, hace participe a sus clientes de todo el proceso, creando un sentimiento de pertenencia.

### **Criterios y técnicas de evaluación seguros**

➤ **Sostenibilidad**



## **¿La estrategia propuesta aborda las principales oportunidades y amenazas a**

**las que se enfrenta la organización?** Por el momento, se puede considerar que

Winex, ha llevado a cabo una estrategia sostenible. La marca lanzó el producto siguiendo la estrategia del “mínimo producto viable”, con el fin de examinar la viabilidad del producto en el mercado. Por otro lado, la empresa ha sido capaz de poner en marcha un marketing con gran repercusión y alcance, sin apenas invertir dinero, sino apostando por alianzas y colaboraciones “win to win”. La inversión de la marca ha sido en producto, cediendo margen. En lo que respecta a la distribución, la marca ha decidido enviar una caja de prueba a muchos de los locales en los que ha introducido el producto, así como a los distribuidores con los que la empresa ha firmado contratos. Además ha establecido una promoción de 1 caja sin cargo por cada 10 cajas de compra para apoyar a los distribuidores. Los gastos en marketing, contando con las promociones llevadas a cabo, han supuesto para la empresa un total de 3.432,20€. La empresa ha financiado esta inversión con el préstamo concedido por el Banco Sabadell, así como con recursos obtenidos con la venta del producto. Con esta segunda producción la empresa estima un beneficio bruto de 21.282,62 €. Aunque requerirá de más financiación, no sólo para impulsar las acciones de marketing, sino también para poder incrementar el volumen producido. Como se ha mencionado, la empresa está contemplando la entrada de un socio capitalista, o una posible ronda de crowdfunding en función de los resultados obtenidos, dado que no le interesa incrementar en exceso su apalancamiento financiero.

### **➤ Aceptabilidad**

## **¿Responde la estrategia propuesta a las expectativas de las partes interesadas?**

Winex ha respondido por el momento a las necesidades de su público objetivo, pero además ha creado experiencias únicas para su disfrute al mismo tiempo, superando de esta forma las expectativas que los clientes tenían en la marca.

**¿Es aceptable el nivel de riesgo?** Winex ha sido precavida a la hora de llevar a cabo las inversiones necesarias para poner en marcha el proyecto, ya que ha ido produciendo poco a poco reinvertiendo los rendimientos obtenidos, sin arriesgar mucho.

**¿Es aceptable el rendimiento deseado?** El rendimiento alcanzado, ha superado el esperado por la empresa, debido a que esta ha crecido a un ritmo muy superior al inicialmente previsto.

**¿Será positiva la reacción de las partes interesadas?** Las consecuencias de este crecimiento no han sido, en cuanto a gestión empresarial muy positivas, debido a que la empresa no estaba preparada para abarcar un crecimiento tan prematuro y el volumen de demanda actual. Sin embargo, pese a todos los inconvenientes a los que se ha enfrentado la empresa, se han podido gestionar satisfactoriamente. El negocio tiene cada vez una estructura más definida, con capacidad para afrontar nuevos retos y crecimiento.

➤ **Viabilidad**

**¿Funcionará en la práctica la estrategia propuesta?** La estrategia de Winex, basada en un crecimiento orgánico, ha funcionado en la práctica por el momento. No obstante, la empresa tiene en mente poder abarcar una estrategia que le permita acelerar el ritmo de crecimiento actual. Para ello, analiza la posibilidad de profesionalizar la gestión incorporando un director general con experiencia en el sector.

**¿Puede financiarse la estrategia?** Financieramente, la empresa ha contado con dos préstamos bancarios, avalados por dos empresas públicas. La empresa actualmente reinvierte todo el rendimiento obtenido y no descarta en un corto plazo acudir a otras formas de financiación, como son las rondas de crowdfunding o la incorporación de un socio capitalista, con el fin de acelerar el ritmo de crecimiento. Winex necesita a corto plazo una inyección de capital para poder abarcar su potencial demanda.

**¿Pueden obtenerse e integrarse los recursos necesarios?** Winex, estudia constantemente cuáles son los medios de producción más idóneos que le permitan optimizar al máximo sus recursos.

## 9 Conclusión

Una vez contextualizado el mercado y los hábitos de consumo de las bebidas alcohólicas en España, desde un punto de vista social, económico, político y sociológico, a través del análisis PESTEL, se han identificado las principales previsiones y direcciones de cambio en el mercado de las bebidas alcohólicas, siendo las principales tendencias, la conveniencia, la premiumización, la experiencia de marca y lo artesanal.

Esta contextualización, ha servido de base para analizar el escenario y la penetración en el mercado de la marca Winex rosé, la cual está revolucionando la forma de consumir vino en España entre las nuevas generaciones de consumidores. La marca nace con el objetivo de satisfacer una necesidad de muchos jóvenes, principalmente mujeres, ofreciendo un concepto innovador de vino rosado con aguja inducida, en botellín de vidrio de 33cl y 10,5% vol.

A lo largo de este trabajo se ha podido observar, como los consumidores actualmente buscan en primer lugar conveniencia, nuevos formatos, producto exclusivo, local, de calidad y marcas comprometidas con la sostenibilidad. Además se da especial importancia a la experiencia que crea la marca en los consumidores y el grado de pertenencia que generan en estos. Winex responde a todas estas necesidades, tanto por su formato, su diseño, su exclusividad y el “user experience” que genera.

Por otro lado, se ha resalado la importancia del “path dependency”. Es decir, como la historia de una marca puede ser utilizada como el principal activo de la empresa para generar valor y definir las decisiones estratégicas de la misma.

El principal análisis de la estrategia de la marca Winex ha girado en torno a las 4 P’s del marketing, considerando en detalle las decisiones estratégicas que la marca ha tomado entorno al producto, el precio, la promoción y los puntos de venta.

Dentro del análisis del producto, se ha observado como Winex, ofrece un producto para satisfacer una necesidad clara y definida de su público objetivo, consistente en su mayoría en mujeres jóvenes. Asimismo, se ha utilizado la matriz de Ansoff y la matriz BCG con el fin de valorar las direcciones estratégicas de la compañía. Si nos fijamos en la matriz de Ansoff, Winex se encuentra en el cuadrante superior izquierdo “market

penetration” dirigiendo su estrategia de diversificación relacionada hacia el cuadrante inferior izquierdo “market development”, con la idea de introducir el producto en mercados existentes. En lo relativo a la matriz de BCG, se ha podido concluir que Winex es una unidad de negocio situada en un mercado en crecimiento. Por ello, la marca ha de poner en marcha una estrategia de penetración, desarrollando nuevos mercados, permitiendo la escalabilidad del producto. En términos estratégicos, también se han valorado positivamente las sinergias llevadas a cabo por Winex con marcas como Mo de Multiópticas y Palomo Spain, al igual que la posible colaboración de cobranding con Panther del grupo Restalia.

En lo que respecta a la competencia, se ha visto que Winex no cuenta con una competencia directa, dado que es un producto y un formato innovador de vino. Sin embargo, la empresa está preparada para enfrentarse a la entrada de nuevos competidores, dado el atractivo del mercado. Consecuentemente, está centrando toda su atención en la diferenciación de la marca y en la creación de valor.

El volumen de producción y crecimiento de la marca, se caracteriza por ser prudente y moderado. La marca lanzó el producto al mercado con una pequeña producción de 10.000 botellines, siguiendo la estrategia del “mínimo producto viable”, con el fin de testar el producto. Como consecuencia de la aceptación del mismo y el agotamiento de existencias, la marca ha producido ahora 25.000 botellines, con un plan de crecimiento a tres-cuatro años en el que pretende alcanzar como mínimo el medio millón de botellines. También se ha visto el efecto del modelo de negocio de “economía de escala” y cómo repercute en el coste de producción, reduciéndose este considerablemente, a medida que la marca incrementa el volumen de botellines producido. Winex ha definido una estrategia basada en un modelo de economía de escala interna, para optimizar al máximo sus recursos productivos, disminuyendo el coste unitario, e incrementando al mismo tiempo el margen de beneficio y la eficacia productiva, ganando competitividad y cuota de mercado.

El conocimiento constante de la cuota de mercado y del crecimiento del negocio, integran las acciones de Winex, para así poder dirigir la estrategia de la marca y preparar las inversiones, para ganar mercado.

A nivel logístico, la estrategia logística está enfocada en la integración, facilitando así la agilización de la preparación de pedidos y en envío, evitando errores en la cadena.

En materia de comunicación y branding, se ha comprobado que Winex pone todos sus esfuerzos en llevar a cabo acciones que diferencian la marca, caracterizadas por su originalidad. Destaca especialmente la iniciativa de los Winexclusive events, que tienen como eslogan “Winex equals art”. Estas reuniones se celebran una vez al mes en lugares secretos de Madrid, dando visibilidad a distintas formas de arte, y contando con invitados pertenecientes al sector protagonista en cada evento. Winex tiene un objetivo definido, una comunicación clara y consistente, y crea emociones y experiencias en los consumidores a través de sus secciones lo cual genera fidelidad, confianza y sentimiento de pertenencia.

En consideración a la distribución, es en la actualidad el principal reto de la empresa, al encontrarse en plena expansión peninsular. La estrategia de expansión se dirige hacia la penetración de la marca, en los principales lugares de veraneo, abarcando las costas españolas y Baleares. Winex trabaja con empresas de distribución en cada punto geográfico de interés, estableciendo promociones para apoyarles en esta etapa inicial. El precio fijado por la empresa a distribuidores, ronda entorno al 1,61€/u, sin portes. Siendo el precio recomendado al consumidor final, de 5-6€.

Finalmente, se ha efectuado una valoración de la estrategia llevada a cabo por Winex hasta la fecha, y las direcciones estratégicas que está siguiendo la marca. Con todo ello, se concluye que Winex es una empresa con un gran crecimiento potencial, que efectivamente satisface una necesidad real entre los jóvenes consumidores españoles. No obstante, se enfrenta a grandes retos en lo que a gestión, estructura, financiación y sostenibilidad se refiere. La empresa cuenta con integrantes con mucha ilusión, ambición y ganas de trabajar, pero con poca experiencia profesional, por lo que el proyecto está siendo un gran reto y aprendizaje. Si la empresa es capaz de mantener la diferenciación de su marca, e implementar la estrategia correcta, Winex puede tener un gran recorrido dando lugar al posicionamiento deseado en un mercado maduro a largo plazo.

## 10 Bibliografía

- ABC.es. (2021, June 11). *Ghop: La primera Tienda inteligente de España llega en julio*. abc. [https://www.abc.es/economia/abci-ghop-primera-tienda-inteligente-espana-llega-julio-202106111221\\_noticia.html](https://www.abc.es/economia/abci-ghop-primera-tienda-inteligente-espana-llega-julio-202106111221_noticia.html)
- APD. (2020, May 28). *¿Que es la economía de escala? Descubre Que tipos existen*. APD España. <https://www.apd.es/que-es-economia-de-escala-y-tipos/>
- Artyco. (2020, February 12). *Sectorial bebidas espirituosas: Principales tendencias en el Mercado del alcohol*. artyco | the data driven company. <https://artyco.com/sectorial-bebidas-espirituosas-tendencias-sector-alcohol/>
- Calvo Castro.A. (2019) “La generación Millennial y el consumo de vino”, (Trabajo de fin de Grado). Facultad de ciencias económicas y empresariales, Universidad de Valladolid.
- Funcas e INE. (2020, November). *Previsiones económicas para España 2021-2022*. www.funcas.es. <https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2021-2022-noviembre-2020/>
- Negocios, E. D. (2017, 10). *Cobranding: Sinergia de marcas*. Revista Escuela de NegociosDirección. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/marketing-digital/cobranding-sinergia-de-marcas/>
- Sánchez M. (2019). *C84 | Bebidas alcohólicas. 4 tendencias Que marcan el rumbo*. AECOC. <https://www.aecoc.es/articulos/c84-bebidas-alcoholicas-4-tendencias-que-marcan-el-rumbo/>
- Sisternas, P. (2019, May 22). *¿Que es Y Como se calcula el market share?* Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/que-es-y-como-se-calcula-el-market-share.html>
- Sordo, A. I. (2021, March). *Estrategia de branding: 7 elementos esenciales para Crear Una marca sólida*. Blog de HubSpot en español | Marketing, Ventas y Servicio al Cliente. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-branding-elementos-esenciales-marca-solida>

- Winex rosé. (2020, September). *Rosé* | *Winex*. WINEX. <https://www.thewinexcompany.com/?lang=es>
- Whittington, R., Regnér, P., Angwin, D., Johnson, G., & Scholes, K. (2020). *Exploring strategy: Text and cases*. pp. 1-797.

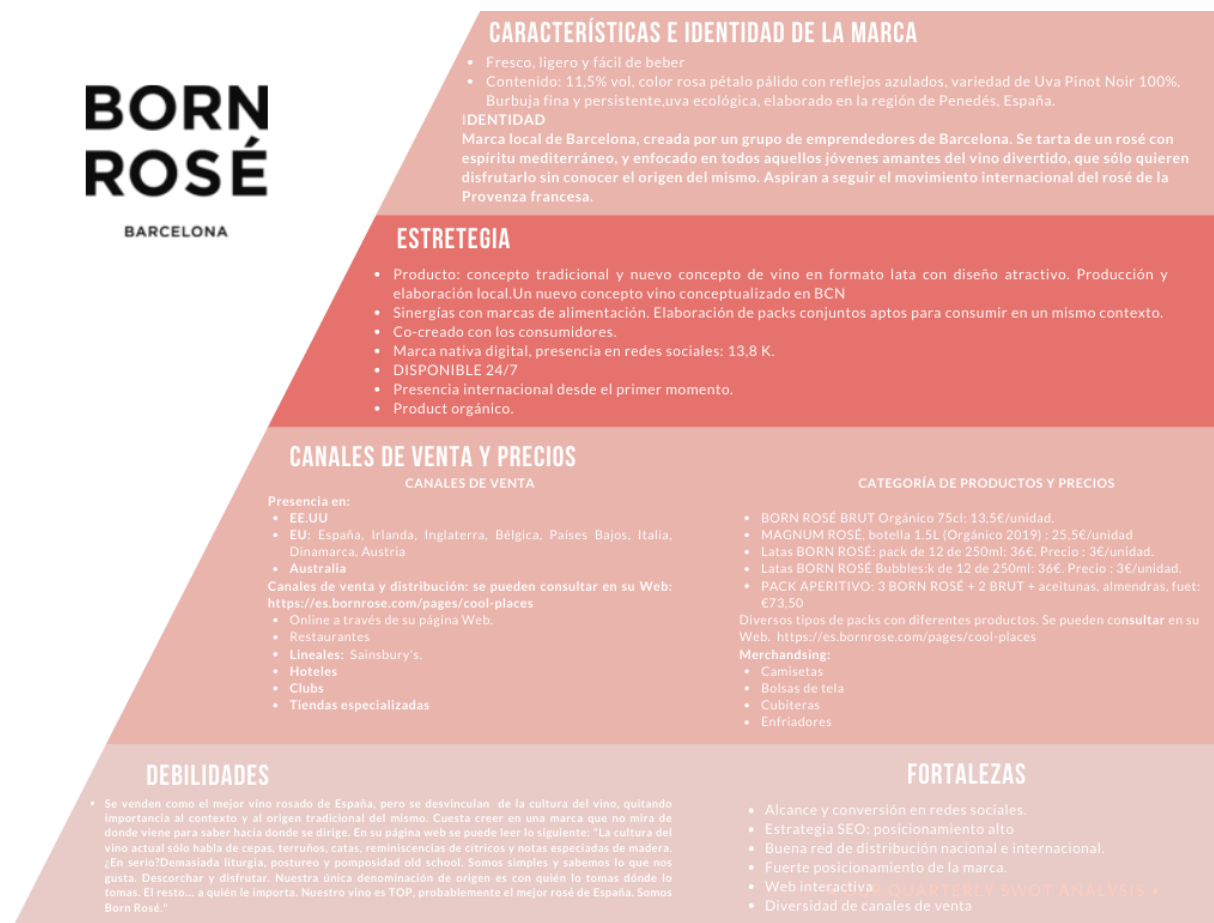
## **11 Anexos**



## ANEXO I: Análisis de la Competencia Directa de Winex en España.



Análisis de la competencia elaborado por A. Muga, 2021.



Análisis de la competencia elaborado por A. Muga, 2021.



Análisis de la competencia elaborado por A. Muga, 2021.

