



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés  
Escuela de Administración y Negocios  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Trabajo de Graduación**  
**Plan de Negocios: TRE BIEN**

Autor: Iván Charnas  
Legajo: 20057  
Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, Noviembre de 2018

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
Evaluación de la oportunidad.....	4
Negocio propuesto para captar la Oportunidad .....	8
<b>Modelo de Negocio - CANVAS</b> .....	<b>12</b>
<b>Análisis del mercado</b> .....	<b>18</b>
Ecommerce: definición y tendencia global.....	18
Situación local: Argentina .....	20
Rubro Bebidas Alcohólicas.....	22
Entrevistas: MeradoLibre.....	24
Entrevistas: Pernod Ricard.....	25
Estimación de la demanda.....	26
<b>Plan de Marketing</b> .....	<b>27</b>
<b>Producto</b> .....	<b>27</b>
Plataforma VTEX.....	27
Diseño y estética.....	28
Mi Bar.....	29
Música.....	31
Random.....	32
Sale.....	33
<b>Precio</b> .....	<b>33</b>
<b>Promoción</b> .....	<b>34</b>
Pauta online.....	34
Calendario de acciones especiales.....	36
Activaciones y eventos.....	38
Redes sociales.....	38
<b>Plaza</b> .....	<b>39</b>
<b>Operaciones del Negocio</b> .....	<b>42</b>
<b>Costos, Finanzas e Inversión</b> .....	<b>45</b>
Costos fijos.....	45
Costos variables.....	46
Inversión inicial.....	47
Financiamiento y estructura de capital.....	48
Estado de resultados.....	49
<b>Equipo</b> .....	<b>51</b>
<b>Aspectos Legales</b> .....	<b>53</b>
Registros de marca y dominio.....	53
Regulaciones.....	54
<b>Conclusiones</b> .....	<b>57</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>59</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>61</b>

## Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se expondrá el plan de negocio de Tre Bien, un retail online enfocado en la vertical de bebidas alcohólicas, exclusivamente a través de canales digitales. Con el desarrollo de una sólida plataforma de ecommerce propia, participación en canal masivo como MercadoLibre, y fuerte generación de contenidos exclusivos para redes sociales, se buscará construir una marca líder en el rubro.

La oportunidad de negocio se sustenta en el enorme crecimiento que viene teniendo el comercio electrónico en el país en los últimos 5 años, siguiendo tendencias globales. Este año se venderán más de 100 millones de productos solamente en Argentina, y todos los años se repiten tasas de crecimiento en facturación superiores al 50% (CACE, 2017). Asimismo, la categoría de bebidas alcohólicas, con un gran mercado activo en el país, es una de las que más potencial tiene a largo plazo dentro del ecommerce, con menos del 3% de su mercado potencial comprando online. (CACE, 2017)

Por otro lado, la oportunidad será potenciada por el segmento objetivo, la generación millennial, grandes protagonistas de la era digital, y con fuerte presencia en el consumo de bebidas. La marca será dirigida especialmente a este segmento, con un plan de marketing enfocado en la generación de contenidos a través de las redes sociales, frecuentado constantemente. Se estimará una demanda de 1500 clientes para el primer año, 5000 para el tercero, y un crecimiento masivo a largo plazo.

La ventaja competitiva del proyecto radicará en la alianza estratégica con la distribuidora Diswine, aportando su estructura física existente, y su enorme capital de trabajo de bebidas. Será también una sociedad que generará importantes acuerdos comerciales con las marcas, que permitirán brindar un diferencial en la oferta. La sociedad reducirá los costos y la inversión inicial sustancialmente, que estimada en 260.500\$ se considera baja con respecto al potencial a largo plazo que posee el negocio. Se estima recuperar la inversión a partir del segundo año.

## Introducción

### Evaluación de la Oportunidad

Desde principios de siglo el comercio electrónico avanza exponencialmente en Argentina siguiendo las tendencias globales. En el año 2017, en nuestro país se vendieron por internet 96 millones de productos, un promedio de 263.000 productos por día, y la facturación aumentó un 52% ascendiendo a 156.300 millones de pesos. La penetración del comercio electrónico en la población es muy alta: 9 de cada 10 argentinos adultos (+18) conectados a internet ya realizó al menos una compra online, y este número ya representa más de 17,8 millones de compradores (CACE, 2017). Además, otro factor clave de este crecimiento tiene que ver con la frecuencia de compra, ya que éstas resultan cada vez más regulares y cotidianas. Un 54% compra al menos una vez cada seis meses, un 35% compra el menos una vez por mes, y un 11% compra al menos una vez por semana. (CACE, 2017). Asimismo, este crecimiento se ve claramente impulsado por el desarrollo de la conectividad en el país. El 80% de la población argentina es usuaria de internet, y contamos con un alto promedio de conexión de 3,3 dispositivos por persona (CACE, 2016). Un escenario verdaderamente favorable para que las ventas online sigan en su curso ascendente.

A la hora de analizar el detalle de la industria y la penetración de comercio electrónico dentro de cada rubro, aparecen categorías más desarrolladas, otras en pleno desarrollo, y otras aún por desarrollar con gran potencial. Precisamente en este último grupo figura la categoría de “Bebidas”, el rubro al que estará focalizado el proyecto TRE BIEN. Por segundo año consecutivo la categoría de bebidas figura dentro de las tres que más creció con tasas de 91% y 76% respectivamente sobre aumento de facturación contra el año interior (CACE, 2017). Además, todavía tiene una representación baja en el total, con menos del 8% de participación sobre la facturación total. Y otro de los factores que sin dudas marcan la gran oportunidad que existe sobre el rubro tiene que ver con su cantidad de compradores potenciales. Según el informe anual, menos del 3% de su mercado son actuales compradores online, mientras que cerca del 75% del total se visualizan como “potenciales clientes

ecommerce” (CACE, 2017). El siguiente factor potencial tiene que ver con el segmento. El proyecto TRE BIEN estará enfocado en el segmento millennials de la clase ABC1, una generación y grupo social con profunda presencia en el comercio electrónico. El 57% de los compradores online en Argentina pertenecen a la generación millennial (WorldStat, 2016). Y al analizar la regularidad de compra, el segmento es mayoría dentro de los más frecuentes perteneciendo al grupo de “al menos una vez por semana”. Esto se ve claramente influenciado por la hiperconectividad con la que vive esta generación, con uso prácticamente constante de dispositivos conectados a internet. Las redes sociales ocupan el 70% del tiempo de un usuario promedio mientras está conectado (Carrier y Asociados, 2017). Y en este preciso canal de diversas redes será donde se focalizará la comunicación y estrategia de marketing de TRE BIEN. Un ideal punto de contacto diario y constante entre empresa y consumidor. Este contexto de hiperconectividad resulta en definitiva una problemática que impulsa la oportunidad sobre el comercio electrónico y no deja de ser uno de los factores por los cuales la generación millennial tenderá a seguir comprando online cada vez más.

Por último, en lo que refiere al mercado de bebidas alcohólicas, es importante destacar que Argentina es el país con mayor consumo en todo América Latina, con un promedio de 9,1 litros anuales per cápita (OMS, 2017). Según especialistas consultados el "alto nivel de consumo de alcohol puede adjudicarse a la gran disponibilidad, su bajo precio y la amplia promoción y publicidad de estas bebidas". (Infobae, 2017). Es un rubro con una importante presencia en el país, y también de frecuente consumo en la población joven. Tal es así, que gran parte de los últimos lanzamientos de marcas estuvieron directamente enfocados hacia los millennials (IPG Mediabrands, 2015). Y son cada vez más las marcas que enfocan sus estrategias de comunicación y contenidos hacia este público, caracterizado por tener una vida social activa en la cual semanalmente comparten eventos donde se consumen bebidas alcohólicas.

Con respecto a lo que ya existe en el mercado, el primer punto favorable a destacar tiene que ver con la poca oferta que existe hoy en día en el canal de

comercio electrónico dentro del rubro de bebidas. Son muy pocas las marcas con tiendas online bien desarrolladas y esto claramente influye en la baja penetración sobre los potenciales clientes. Los principales jugadores del rubro hoy en día son las vinotecas Tonel Privado y Winery, ambas con modelos de negocio de Retail tradicional, con muchas sucursales físicas, y por ende sin la posibilidad de tener el foco exclusivo en el canal online. Además, ambas tienen una marca asociada y dirigida a un público adulto mayor, con lo cual respecto a ellos será una característica distintiva dirigirse exclusivamente al segmento millennial.

Al buscar algo más similar y relevante, aparece únicamente “Craft Society”, quienes a diferencia de las vinotecas, sí comercializan exclusivamente a través de su tienda de comercio electrónico y también le hablan a un público joven. De todas formas, hay una diferencia importante y radica en el foco de productos e identidad de marca. Mientras “Craft Society” está enfocado especialmente en el consumo de cervezas y sus principales ofertas son alrededor de esa categoría, TRE BIEN tendrá un foco más general y sus ofertas variarán sobre la experiencia de todas las categorías de bebidas alcohólicas: whisky, vodka, gin, ron, vinos, cervezas, aperitivos, etc.

De todas formas, cabe aclarar que la competencia física es muy fuerte y obviamente habrá que tenerla en cuenta

Asimismo, siguiendo con la diferenciación desde los productos ofrecidos, otra característica distintiva de TRE BIEN con respecto a las tiendas online de bebidas, tiene que ver la novedosa propuesta de sumar la categoría complementaria de música a través de tocadiscos y vinilos. En línea con la propuesta de hacer foco en el momento de consumo como una experiencia, las bebidas y la música forman un maridaje prácticamente ideal: disfrutar una bebida escuchando música o viceversa es un ritual de la mayoría. Los tocadiscos y sus respectivos discos de vinilo fueron un producto muy exitoso en décadas pasadas, y que en los últimos años se han vuelto a poner de moda como un producto “retro vintage”. De hecho se han vuelto a fabricar a gran escala y sus ventas llevan varios años creciendo a tal punto que ya se venden

tantos como en los años 90 (BuzzAngle, 2017). A diferencia de la música digital, los tocadiscos y vinilos se venden como un producto de imagen, y se consumen justamente como una experiencia. Y es precisamente ello lo que agrega valor a la propuesta de TRE BIEN al complementarlo con las ofertas de bebidas.

Aplicando al checklist de oportunidad presentado por Bygrave (2011), podemos afirmar la viabilidad de la misma a través de las siguientes variables:

<b>Tendencias</b>	
Mercado macro	Múltiple y convergente
Ventana de oportunidad	Emergiendo
<b>Tamaño de mercado:</b>	
Demanda	Mayor que la oferta
<b>Crecimiento del mercado:</b>	
Tasa	20% o más
<b>Precio / Frecuencia/ Valor:</b>	
Frecuencia	A menudo y repetida
<b>Competencia:</b>	
Estructura del mercado	Emergente
Cantidad de competidores directos	Pocos
<b>Gobierno:</b>	
Regulaciones	Bajas
<b>Entorno global:</b>	
Clientes	Interesados y accesibles

Dicho todo esto, podemos afirmar que existe una clara oportunidad para desarrollar el proyecto de TRE BIEN, una tienda online de bebidas alcohólicas dirigida al segmento millennial. Tanto el auge y desarrollo de la industria del comercio electrónico en Argentina, como el gran potencial que tiene el rubro de bebidas en este canal, más la profunda penetración que tiene el segmento millennial en el mundo digital, y el hecho de ser uno de los principales consumidores del rubro, presentan un escenario idealmente atractivo para desarrollar un negocio con potencial a largo plazo.

## **Negocio propuesto para captar la Oportunidad**

El negocio propuesto apunta a desarrollar un canal de comercio electrónico focalizado en la venta de bebidas alcohólicas, y dirigido a la generación millennial con una identidad de marca asociada exclusivamente a este segmento. Con el foco de comunicación puesto en una fuerte presencia en redes sociales, se buscará trabajar en conjunto con las principales marcas del rubro, impulsando campañas en conjunto y atrayendo clientes a través de las experiencias que proyecta cada marca en sus productos. Estas experiencias de consumo se ofrecerán a través de valores agregados como materiales y merchandising exclusivos de cada marca, presentando un mix de productos que no se podrán conseguir en otro lado. Además de desarrollar una plataforma web propia, se venderá a través de MercadoLibre y desde las redes sociales para tener presencia en todo el mundo digital.

Empezando por el nombre, TRE BIEN busca marcar una línea de identidad de marca y estilo de vida refiriendo a su propuesta de ofrecer algo “mejor que lo normal” como dice su slogan. Llevando el concepto hacia hacer las cosas bien y disfrutar cada momento de la mejor manera. La expresión viene del francés “trés bien”, que justamente significa “muy bien”, y es un amplio término que buscará remarcar el saber disfrutar de cada momento. El doble sentido con la expresión en francés también busca relacionarse con una identidad cosmopolita y una cultura vinculada al buen gusto, que se asocia directamente con el público dirigido. Llevando el concepto a un ejemplo sobre las bebidas, TRE BIEN hablará sobre momentos ideales llevados a las experiencias de cómo disfrutar cada bebida de la mejor manera.

En primer lugar, como pata fundamental del negocio se desarrollará una plataforma de comercio electrónico que será “Mobile responsive” para adaptarse al uso desde cualquier dispositivo; desktop, smartphone y tablet. A pesar de que las compras desde Desktop todavía representan más del 70% del total, los dispositivos Mobile continúan con un crecimiento acelerado (+35% en 2017 respecto al año anterior), y es por ende muy importante que la navegación y usabilidad sea buena desde todos los dispositivos. (CACE, 2017).



Asimismo, el sitio contará con la integración de las principales plataformas de pago que existen en el país: MercadoPago y Todo Pago. Estas dos alternativas brindarán a los clientes la posibilidad de elegir entre múltiples medios de pago en un solo lugar. Entre tarjetas de crédito, transferencias bancarias, o depósitos en efectivo en centros como PagoFácil o RapiPago, cada cliente podrá elegir su preferencia entre todas las alternativas que existen para el comercio electrónico. Además, al operar con ambas plataformas, podrán acceder a diferentes promociones de pagos en cuotas sin interés, ya que cada una cuenta con diferentes acuerdos en cada banco. Casi el 50% de los usuarios que realizan búsquedas de información antes de realizar una compra online consulta los medios de pago disponibles. (CACE, 2017).

En relación a la logística, el servicio se tercerizará con la empresa Chazki, también integrada al sitio, y que cuenta con un desarrollo focalizado en la tecnología sobre la experiencia del cliente. Similar a la propuesta de pagos, la plataforma logística también integra diversos operadores, para así poder solventar cada envío con el más eficiente de acuerdo a la zona y no depender de un solo proveedor. Además, se brindará un servicio de atención personalizado sobre el estado de los envíos y así se buscará ofrecer una experiencia de compra focalizada en la eficiencia y la rapidez.

Teniendo en cuenta que la mayoría de los consumidores de bebidas alcohólicas del segmento apuntado todavía no compran por internet en este rubro (y 75% serían clientes potenciales), el primer valor agregado se relaciona con las principales ventajas que aporta el comercio electrónico: la comodidad de comprar desde cualquier lugar y a cualquier hora, y la facilidad de hacerlo en unos instantes simplemente “en un click”. Asimismo, también vale la pena destacar las posibilidades de pagos online y el poder recibir las compras con envío a domicilio sin tener que moverse.

Por otro lado, también se estará ofreciendo un valor agregado en lo que refiere a la cartera de productos, con una propuesta integral más allá de las bebidas. Además de tener disponibles para su compra online todas las principales

bebidas que se consumen en el mercado, se buscará otro diferencial a través de los ya mencionados acuerdos con las marcas. Proponiendo el desarrollo en conjunto de este nuevo canal a través de ofertas exclusivas, la propuesta concreta será llevar la experiencia completa de cada marca a la casa de cualquier consumidor. Los materiales y merchandising oficiales tienen un importante papel en esta experiencia, ya que forman la presentación perfecta de cada bebida y llevan al cliente a la forma de consumo ideal. A día de hoy, éstos tienen escasa disponibilidad en el mercado ya que las marcas no tienen un canal adecuado para comercializarlos y por ende solamente se encuentran en los bares y restaurantes. La propuesta de TRE BIEN también ahondará precisamente en este valor agregado, presentando a cada cliente la posibilidad de conseguir todo lo necesario para armarse un bar personalizado en su casa. Además de la amplia selección de bebidas con sus respectivos materiales oficiales, se complementará la propuesta con accesorios de coctelería y con diferentes modelos de bares ofreciendo así una experiencia integral para exponer la experiencia del consumo de bebidas de la mejor manera.

Por último, otro valor diferencial de la propuesta tendrá que ver con el enfoque en las redes sociales. Detrás de la hiperconectividad que detallamos sobre la generación millennial y su altísimo promedio de tiempo diario que dedican a las redes sociales, aparece una gran oportunidad de generar usuarios que sigan e interactúen con la marca formando una comunidad. Para lograr esto, es indispensable que los contenidos sean relevantes y/o entretenidos, ya que la atención y aceptación de esta generación en las redes es exigente. Las marcas existentes tienen una presencia focalizada directamente en la venta de sus productos, con contenidos generalmente de información comercial, y está a la vista que no logran generar impacto (baja cantidad de seguidores y pocas interacciones en posteos). A diferencia de ese estilo, las redes de TRE BIEN buscarán comunicar principalmente contenidos que no estén ligados a la venta directa. Con el foco puesto en experiencias y momentos generados a través del consumo de bebidas, se generarán contenidos originales de diferentes temáticas que buscarán ser atractivos para gente que no están buscando comprar cuando navega las redes. Por ejemplo, la producción de videos sobre cómo preparar cocteles en casa con la presencia de influencers que sean

relevantes para nuestro público. Obviamente, todos los contenidos seguirán una línea relacionada a la identidad y estilo de vida que la marca promulga, e indirectamente buscarán generar interés en los productos comercializados por TRE BIEN.

En conclusión, TRE BIEN desarrollará un negocio basado en una tienda de comercio electrónico para el rubro de bebidas, con sus principales pilares en plataformas “responsive”, integración múltiple de pagos, y alternativas eficientes de medios de envío. Además, tendrá presencia en la plataforma MercadoLibre y sus principales factores de valor agregado pasan por su propuesta integral en la experiencia de sus ofertas de bebidas, su enfoque directo hacia la generación millennial y el mundo digital, la complementaria categoría de música, y su propuesta de contenidos en las redes sociales.



## **Modelo de Negocio - CANVAS**

A continuación se presentará el modelo de negocio a través del formato “CANVAS”, enumerando y detallando la descripción de cada uno de los puntos del cuadro:

### Segmentos de clientes

La marca estará enfocada hacia el segmento de la generación millennial de la clase social ABC1, sin especificación de género. El rango etario aproximado sería 25 - 40, desde jóvenes que comienzan a tener poder adquisitivo propio hasta adultos que mantienen una identidad joven. El rubro de bebidas en general es consumido por un mercado masivo, pero se determina la clase social con un poder adquisitivo de medio para arriba ya que pertenecen al segmento con mayor potencial en canales de digitales. La identidad de la marca apunta hacia un perfil de gente socialmente activa, que aprecia los momentos de desconexión disfrutando realizar las cosas bien hechas desde los detalles.

### Propuestas de valor

Más allá de las ya nombradas ventajas de comprar online por sobre el comercio tradicional (comodidad, facilidad, rapidez, etc.), la propuesta de valor de TRE BIEN también pasa por la oferta. La idea de ofrecer bebidas siempre con un valor agregado asociado a mejorar la experiencia de consumo. Se ofrecerán packs especiales sumando accesorios y complementos, proponiendo algo distinto a lo que existe en el mercado. Contendrán materiales exclusivos de las marcas y accesorios originalmente creados por TRE BIEN. La bebida como producto unitario no será el foco de atención, sino la experiencia de consumo. Se buscará que a través de estos materiales, los clientes puedan disfrutar cada bebida en su casa de la misma forma que lo harían en un bar. Con el vaso ideal, el posavasos y el revolvedor, entre otros, accediendo a lo que las marcas llaman el “Perfect Serve”.

Asimismo, la propuesta de valor también incluye el atractivo producto de poder adquirir íntegramente un bar completo para residencias personales. Más precisamente, esto sería un diseño de mueble especial para exhibir bebidas, con la posibilidad de sumar las bebidas preferidas de cada cliente y los accesorios correspondientes de cada una. Esto es algo realmente novedoso que no ofrece nadie en el mercado, que combina diferentes necesidades sumando diseño y decoración, siempre asociada a la categoría central de bebidas.

### Relaciones con clientes

Dentro de la propuesta de TRE BIEN, las relaciones con clientes tienen un papel muy importante. Al tratarse de una categoría con un consumo frecuente (mensualmente siempre, y en muchos casos semanalmente), hay una gran oportunidad de establecer relaciones a largo plazo y concretar ventas recurrentes sobre cada cliente. Para lograrlo, será fundamental tener foco en el servicio y en la comunicación. Las redes sociales tendrán un rol importante en este último, generando presencia de marca diaria y buscando interacción y comunicación constante con los clientes. La estrategia también incluirá recopilar información sobre las preferencias de cada cliente, y sumar propuestas personalizadas a través de los canales de redes.

### Canales

Al tratarse de una tienda de comercio electrónico, el foco de TRE BIEN estará puesto exclusivamente en canales digitales. El sitio web propio, dentro de la plataforma de VTEX será el medio principal donde se concentrarán las ventas, y también habrá una cuenta oficial dentro de MercadoLibre, y otras ventas que vengan directamente desde las redes sociales. Con la integración de plataformas de pago como MercadoPago y TodoPago, los clientes podrán comprar y pagar directamente a través del sitio web. Todas las ventas serán derivadas hacia la logística de Chazki. No habrá canales presenciales.

## Socios Clave

Hay tres socios clave dentro de los pilares fundamentales del proyecto. En primer lugar, la distribuidora de bebidas “Diswine”, socio estratégico que permitirá a TRE BIEN gestionar sus ventas y productos publicados disponiendo del inventario de la distribuidora. Tre Bien no necesitará de un depósito propio, sin tener que invertir por ende en toda la estructura y logística que requiere mantenerlo y gestionarlo: empleados, maquinarias, alquiler, gastos, seguridad, etc. Además, se sacará otro enorme provecho con la profundidad y variedad del stock disponible de Diswine. Al ser una distribuidora mayorista y B2B, los volúmenes que maneja son ampliamente superiores a los de un negocio B2C, y cuentan con un catálogo que cubre prácticamente todos los productos del vertical. Este recurso clave de poder disponer de todo el inventario permite no tener que realizar una inversión grande en comprar anticipadamente todos los productos que se publicarán en el sitio. La variedad del catálogo también aparece como un recurso que parecería inalcanzable e ineficiente si habría que comprar previamente cada “sku”, ya que sería demasiado costoso tener mucha mercadería inmovilizada constantemente. Por último, otra de las actividades clave que se realizará en conjunto con este socio tiene que ver con los acuerdos y las relaciones comerciales con las marcas de bebidas. Gracias a este tipo de alianza, TRE BIEN con Diswine en conjunto pueden presentarle a las marcas una atractiva propuesta de valor que vincule tanto la rotación en grandes volúmenes de mercadería, con el desarrollo comercial de la marca hacia consumidor final en canales digitales de imagen. Esto será algo muy beneficioso para todas las partes ya que mejorará directamente las condiciones comerciales de cada acuerdo.

En segundo lugar, otro socio estratégico clave será VTEX, empresa de tecnología especializada en comercio electrónico, sobre la que TRE BIEN desarrollará su tienda contratando sus servicios. De acuerdo al modelo de negocio que ofrece VTEX, el desarrollo de las funcionalidades y evolutivo de la tecnología estará cubierto por completo, ya que se estará contratando una plataforma con todos sus recursos ya desarrollados y listos para ser utilizados. Solamente habrá que invertir en el diseño y la implementación del sitio, y

tampoco habrá que contratar un hosting externo ya que el mismo será en la sólida plataforma de VTEX. Asimismo, también se recibirán recursos de soporte técnico diario a través de agencias certificadas, lo cual permitirá que no sea necesario invertir en recursos tecnológicos propios.

Por último, otro socio clave será la empresa de logística Chazki. Se tercerizarán todos los envíos a los clientes con ésta empresa, lo cual permitirá no tener que invertir en una estructura de recursos logísticos propios: camionetas/motos, empleados. Adquiriendo el recurso clave del uso de su logística, se dispondrá de una estructura grande y escalable que permitirá proyectar grandes crecimientos sin tener que incurrir en exponenciales costos logísticos. El modelo de negocio de Chazki apunta a cobrar únicamente un costo fijo por envío, en muchos casos a ser pagado directamente por los clientes, y en otros trasladado al precio de venta ofreciendo envíos sin cargo como atractivo comercial. Además, Chazki cuenta con un moderno sistema de atención al cliente sobre cada envío, una actividad clave asociada a la posventa y al seguimiento de cada operación. A través de este sistema, el cliente sabrá con precisión cuándo llegará su envío, y tendrá contacto/soporte permanente.

### Actividades Clave

En toda tienda de comercio electrónico aparece como actividad clave tener una eficiente campaña de marketing online. Para lograr ventas es necesario tener tráfico en el sitio, y para atraer este tráfico es indispensable realizar una buena campaña. Más allá de la importancia que tiene el presupuesto destinado para tener mayor presencia y alcance, igual resulta fundamental la relevancia de los contenidos comunicados y una precisa segmentación de mercado. Conocer bien quiénes son los potenciales clientes, sus intereses, y sus comportamientos digitales para saber dónde y cómo posicionar los anuncios. Y que éstos logren captar interés con el objetivo de generar clicks que serán visitas al sitio y eventualmente potenciales ventas. Asimismo, dentro de este punto, también podemos remarcar como clave la generación de contenidos

para las redes sociales, ya que serán el principal medio de comunicación y estará ligado directamente a todas las pautas publicitarias.

Por otro lado, desde el punto de vista de la oferta, otra actividad clave que requiere la propuesta de valor será la generación de acuerdos con las marcas para ofrecer los materiales y merchandising exclusivos de cada una como propuesta diferencial dentro del sitio. Y luego, la creatividad comercial para armar éstos packs especiales de forma atractiva para ser percibidos como un diferencial.

### Recursos clave

Siguiendo la misma línea, los recursos clave vendrían a ser los proveedores que generarán el valor agregado desde la oferta de bebidas y los bares como producto original de la marca. Al mismo tiempo, también podemos considerar como recurso clave la plataforma web, ya que será el canal de venta principal de la marca representando el modelo de negocio en una tienda de comercio electrónico.

### Estructura de costos

El primer costo que lógicamente se tiene que afrontar es el desarrollo del sitio web sobre el cual se montará la tienda de comercio electrónico. Al ser realizado sobre la plataforma de VTEX, se abonará un monto de licencia e implementación, y se tendrá acceso a todas las funcionalidades de la plataforma. El costo aproximado de desarrollo inicial será de 46.500\$, y al modelo de negocio se le sumará un costo variable por venta del 3% + 7000\$ mensual de mantenimiento de la plataforma.

Otros costos variables relacionados a las ventas vendrán de las plataformas de pagos. Las comisiones de MercadoPago y TodoPago son de 5,3% y 4,8% respectivamente. Asimismo, la estrategia comercial será ofrecer la posibilidad de financiación en hasta 3 cuotas sin interés, y en estos casos las comisiones ascenderían a 11,18% y 10,89%. Otros costos relacionados a las ventas,



tienen que ver con la fabricación de un packaging especial de la marca, especialmente creado para entregas de botellas. Se comenzará con una fabricación de 2000 cajas de dos modelos diferentes y por un costo aproximado de 50.000\$ (Ver cajas en Anexo 9). Y en la misma línea, los costos logísticos de entrega, de la empresa Chazki, corresponden a un monto fijo por envío de acuerdo a la distancia del mismo. Para tener una referencia, puede ir de 100\$ dentro de Capital Federal o 300\$ al interior del país.

En lo que refiere a costos fijos, el principal vendrá de la agencia digital Paraíso, con la que se tercerizará integralmente toda la gestión del Marketing por 18.500\$ mensuales. A este monto habrá que sumarle 10.000\$ de inversión en pauta mensual. El capital de trabajo que involucraría la mercadería de bebidas, un costo que resultaría muy relevante, en este caso se verá reducido al mínimo dada la alianza con la distribuidora Diswine. Sólo habría capital de trabajo en bares, estimada en 50.000\$. De igual forma, no se tendrá que hacer frente a gastos de alquiler de depósito u oficinas, ni mantenimiento y gestión logística del mismo. Donde sí habrá que tener en cuenta un monto de capital de trabajo será en la fabricación de bares. Y en lo que respecta a los materiales de las marcas, éstos serán entregados sin cargo.

Y entre gastos bancarios, administrativos y legales, se considerará un monto aproximado de 5.000\$ mensual. En lo que refiere a impuestos, como en toda actividad comercial del país, se deberá hacer frente al IVA (21%), IIBB (3,5%) de acuerdo a la localidad de venta.

### Fuentes de Ingresos

El modelo de negocio de TRE BIEN se relaciona con un esquema de retail tradicional, obteniendo sus ganancias directamente de las ventas de productos físicos. Dependiendo la categoría, a cada producto se le asignará un “mark up” que comenzará desde un 80% sobre el costo del mismo. Se venderá principalmente desde el sitio web propio de la marca, y también se recibirán ventas directas desde redes sociales.

## **Análisis del Mercado**

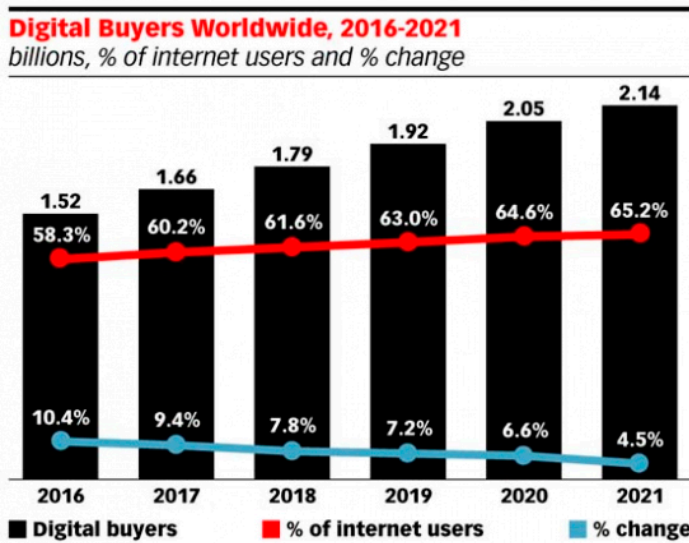
### **E-commerce: Definición y tendencia global**

Desde sus comienzos allá por principios de siglo, el comercio electrónico sigue con un desarrollo y crecimiento impresionante año tras año. El desarrollo tecnológico y la expansión de las conexiones a internet, entre otros factores contextuales muy favorables, ciertamente potencian un canal que demuestra cada vez más relevancia en todos los rubros. En 2018 ya representa el 6% del comercio tradicional de todo el mundo, y sus proyecciones siguen indicando grandes crecimientos.

Desde la teoría, es interesante destacar los diferentes modelos de comercio electrónico que existen: “Business to Consumer” (B2C), donde se llevan a cabo transacciones entre empresas y consumidores; “Business to Business” (B2B), donde las operaciones se dan entre empresas de ambos lados; y “Business to Government” (B2G), donde las empresas comercializan con organizaciones gubernamentales; y “Consumer to Consumer” (C2C), donde directamente se realizan intercambios y ventas entre personas físicas. En el caso de Tre Bien, se desarrollará una plataforma de modelo B2C. En cuanto a sus ventajas, con la posibilidad de atender masivamente a una ilimitada cantidad de clientes desde una sola plataforma, es un canal que abre una nuevo panorama en las oportunidades de crecimiento de cualquier empresa. Una escalabilidad totalmente inaccesible desde el mundo offline, con disponibilidad de ventas las 24 horas del día, los 365 días del año.

Comenzando con métricas globales, en el siguiente cuadro (Figura 1) podemos ver el detalle de crecimiento de compradores online en los últimos años, y proyecciones sobre los siguientes realizado por la consultora eMarketer. Además de estar llegando a la increíble cifra de 2 billones de compradores alrededor del mundo, también es muy importante cómo crece a la par el número de usuarios conectados a internet, una métrica indispensable que potencia la anterior. Ya se superó el 60% de toda la población mundial conectada, y para 2021 se estima llegar al 65%.

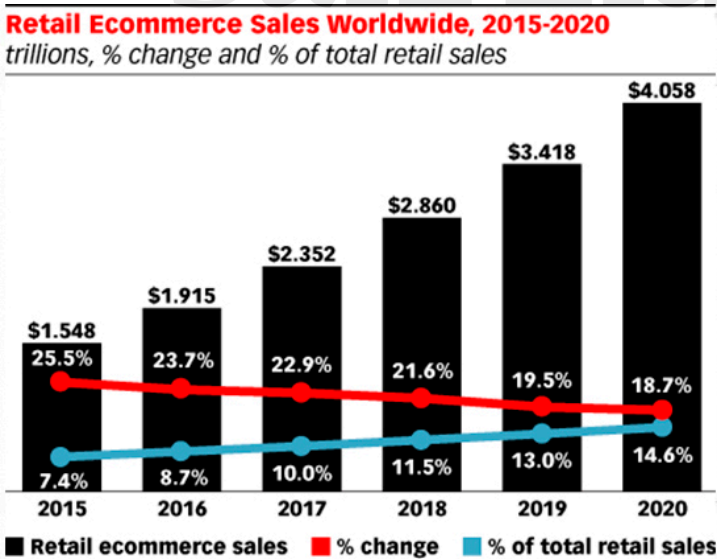
Figura 1: Compradores digitales en todo el mundo, 2016-2021



Fuente: eMarketer, 2018

En el siguiente cuadro (Figura 2), la facturación global de toda la industria, con tendencias de crecimiento todavía mayores, y en comparación con el share porcentual del online por sobre el total del Retail tradicional. Mientas tres años atrás, apenas representaba el 7.4% del total, para 2020 se proyecta duplicar ese número con el 14.6% y una facturación total por encima de los 4.000 trillones de dólares.

Figura 2: Ventas en comercio electrónico globales, 2015-2020

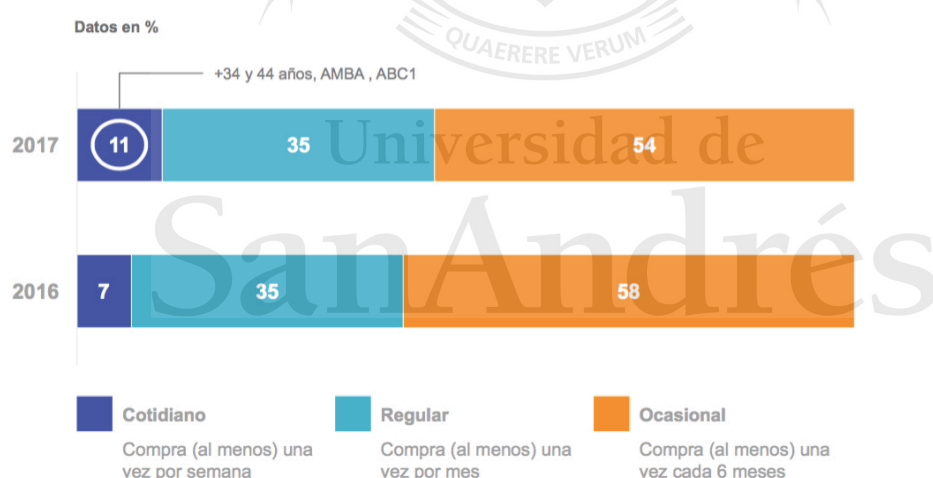


Fuente: eMarketer, 2018

## Situación local: Argentina

En el año 2017, en nuestro país se vendieron por internet 96 millones de productos, un promedio de 263.000 productos por día, y la facturación aumentó un 52% respecto al año anterior ascendiendo a 156.300 millones de pesos. Fueron en total 60 millones de órdenes de compra, un crecimiento cercano al 30% con respecto a año anterior con 47 millones. La penetración del comercio electrónico en la población es realmente muy alta: 9 de cada 10 argentinos adultos (+18) conectados a internet ya realizó al menos una compra online, y este número ya representa más de 17,8 millones de compradores (CACE, 2017). Además, otro factor clave de este crecimiento tiene que ver con la frecuencia de compra, ya que éstas resultan cada vez más cotidianas. En el siguiente cuadro (Figura 3) podemos ver el detalle de frecuencias divididos en tres grupos y la comparación frente al año anterior:

Figura 3: Frecuencias de compra en comercio electrónico en Argentina, 2016-2017

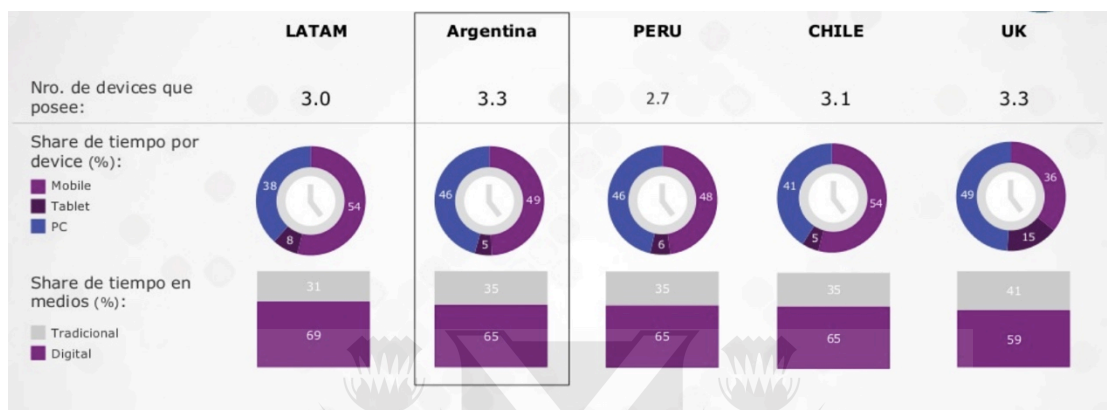


Fuente: CACE, 2017

El grupo que compra “cotidianamente” (al menos una vez por semana), creció del 7% al 11% año contra año, disminuyendo el porcentaje del grupo que compra “ocasionalmente” (al menos una vez cada seis meses). Además, dentro del grupo cotidiano son mayoría los millennials de la clase social ABC1 y región AMBA, segmento principal al que estará dirigido Tre Bien.

Asimismo, este crecimiento se ve claramente impulsado por el desarrollo de la conectividad en el país. El 80% de la población argentina es usuaria de internet, y como podemos ver en el siguiente cuadro (Figura 4) contamos con un muy alto promedio de conexión:

Figura 4: Comparación de conectividad entre países



Fuente: CACE, 2016

Con 3,3 dispositivos con internet por persona, el promedio de Argentina es superior al del resto de Latinoamérica e iguala el promedio de países muy desarrollados como Reino Unido. (CACE, 2016). Esto genera un escenario verdaderamente favorable para que las ventas online sigan en su curso ascendente.

También podemos apreciar en el cuadro la relevancia de los dispositivos móviles (smartphones), ya desde ese año superando a las computadoras en tiempo de uso y representando otro gran potencial para el impulso del comercio electrónico en el futuro. De hecho, las compras desde dispositivos móviles crecen más aceleradamente y toman cada vez más relevancia. En el año 2017 representaron el 27% del total, con un 35% de aumento respecto al año anterior, demostrando ser una canal que sin dudas impulsará el futuro.

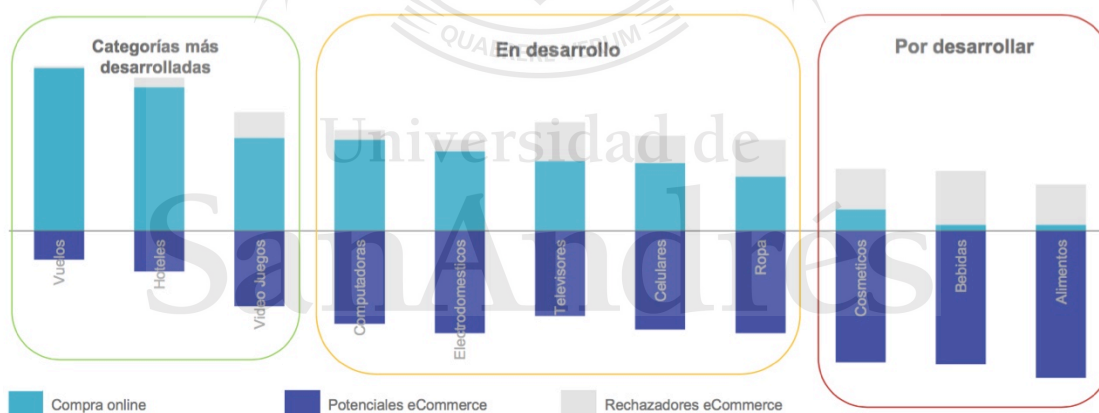
Por último, en una variable cualitativa pero también importante, según una encuesta que realizó la CACE en su Estudio Anual del 2017, los usuarios tienen cada vez más confianza en el proceso de compra online. La variable “desconfianza en el sitio del vendedor” por ejemplo, disminuyó de 41% en el

2015 a 24% en el 2017. Ciertamente, el comercio electrónico está teniendo un rol cada vez más importante en la vida diaria de los argentinos, y el contexto alrededor de la industria es muy favorable para apostar a largo plazo.

## Rubro Bebidas Alcohólicas

Argentina es el país con mayor consumo de bebidas alcohólicas en toda América Latina, con un promedio de 9,1 litros anuales per cápita (OMS, 2017; Anexo 1). Es un rubro con mucha presencia en la gente joven que consume socialmente con alta frecuencia. De todas formas, en contrapartida con los grandes números recién presentados sobre el comercio electrónico en general, para la categoría de bebidas aun está prácticamente todo por desarrollar. Según el Estudio de la CACE del 2017, el siguiente cuadro (Figura 5) muestra la vertical de Bebidas ubicada dentro de los 3 con mayor potencial a largo plazo:

Figura 5: Desarrollos de categorías en comercio electrónico en Argentina



Fuente: CACE, 2017

Es muy relevante destacar que menos del 3% de su mercado son actuales compradores online, mientras que cerca del 75% del total se visualizan como “potenciales clientes ecommerce”, dejando a una minoría al grupo de “rechazadores ecommerce”. Esta variable permite validar un grupo muy grande de clientes potenciales.

Asimismo, por segundo año consecutivo figura dentro de las tres que más creció con tasas de 91% y 76% respectivamente sobre aumento de facturación contra el año interior (CACE, 2017; Anexo 2). Además, todavía tiene una representación baja en el total, con menos del 8% de participación sobre la facturación total de la industria.

Por último, en siguiente cuadro (Figura 6) podemos apreciar el crecimiento de la inversión en publicidad en los últimos años de todo el rubro de bebidas alcohólicas y en comparación con otros países:

Figura 6: Inversión en publicidad de industria bebidas alcohólicas globalmente por país

**Alcohol Industry Ad Spending Worldwide, by Country, 2013-2016**  
*millions*

	2013	2014	2015	2016
Argentina	\$166	\$202	\$327	\$451
Australia	\$78	\$70	\$57	\$57
Brazil	\$583	\$654	\$603	\$507
Canada	\$122	\$106	\$108	\$106
China	\$6,662	\$5,375	\$4,965	\$5,843
Italy	\$117	\$133	\$124	\$113
Japan	\$1,859	\$1,896	\$1,741	\$1,650
Mexico	\$69	\$78	\$69	\$91
Russia	\$2	\$1	\$5	\$6
Spain	\$71	\$99	\$94	\$100
UK	\$263	\$275	\$282	\$262
US	\$2,722	\$2,730	\$2,717	\$2,969

Source: GroupM, "Ad Categories," Oct 2, 2017

232858

www.eMarketer.com

Fuete: eMarketer, 2016

Con una tendencia de fuerte crecimiento año contra año, en el 2016 se invirtieron 451 millones de dólares en publicidad sobre bebidas alcohólicas en la Argentina, más del doble de lo que había sido dos años antes, y casi un 40% mayor al año anterior. Además, en la comparación resulta muy interesante

destacar que el gasto fue más de cuatro veces superior al de países como Italia y España, casi el doble que Reino Unido, y cercano al gasto de un país tan grande como Brasil.

En definitiva, son cifras que demuestran el gran tamaño del mercado, la gran actividad que tiene en el país actualmente con tendencias muy atractivas de crecimiento en los últimos años y en definitiva el potencial que tiene para desarrollarse en el campo del comercio electrónico.

### **Entrevistas: MercadoLibre**

Se realizaron dos entrevistas a empleados de empresas referentes tanto de la industria del comercio electrónico como del rubro de bebidas alcohólicas; a Fernando Mayorga, Supervisor Regional de MercadoLibre; y a Manuel Repetto, Brand Ambassador en Pernod Ricard.

Con casi veinte años de historia, MercadoLibre es la empresa más grande de comercio electrónico en todo Latinoamérica. Tiene presencia en 18 países, incluyendo Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, entre otros, y es líder de mercado en cada uno de ellos. Con un modelo de negocio de “Marketplace”, cuenta con una plataforma de compra y venta con todos los rubros del mercado. En el año 2017, a nivel regional facturó casi 12 billones de dólares en la plataforma, con más de 271 millones de productos vendidos, y más de 33 millones de compradores.

Además de validar el mercado altamente atractivo de comercio electrónico en la Argentina, Fernando habló sobre los enormes desarrollos por los que apuesta la empresa para seguir desarrollando el ecosistema y la industria a largo plazo. No solo cuentan con la plataforma de compra y venta, sino que también tienen plataformas de pagos, envíos, y publicidad online, entre otros, que se ofrecen a sitios externos para potenciar sus herramientas y experiencias de compra.



MercadoPago, por ejemplo, es una solución integral de pagos online, por la que una tienda que instale la plataforma no deberá destinar esfuerzos en desarrollo de producto ni en negociaciones comerciales con bancos para obtener financiación. Lo mismo sucede con MercadoEnvíos, MercadoLibre lleva adelante los desarrollos y actualizaciones de estos productos para mejorar constantemente las condiciones y que las tiendas que los usen vendan cada vez más. A través de los grandes recursos que la empresa destina a estas unidades de negocio, Fernando afirma que aumentan las oportunidades para todos los jugadores de la industria.

Por último, también destaca el potencial puntual de la categoría de bebidas en base a las tendencias que se analizaron dentro de la misma plataforma de MercadoLibre. Similar a lo que sucede en el mercado, todavía tiene baja representación en el porcentaje total de la facturación, pero es una de las categorías con mayores tasas de crecimiento en los últimos años superando el 60%.

### **Entrevistas: Pernod Ricard**

En el rubro de las bebidas alcohólicas, Pernod Ricard es colíder a nivel mundial. El grupo se formó en el año 1975 en Francia con la fusión de las principales empresas de ese país, y desde entonces fue desarrollando y adquiriendo marcas a nivel global posicionándose como un referente de la industria. De hecho, cuenta con marcas de primer nivel en cada una de las categorías que participa (Chivas Regal Scotch, Jameson Whiskey, Absolut Vodka, Beefeater Gin, Havana Club Ron, Champagne Mumm, entre otras), ofreciendo uno de los portafolios más completos del sector.

En la charla con Manuel Repetto, quien fuera Brand Ambassador en Argentina y luego terminaría siendo socio de Tre Bien en este proyecto, contó sobre la actualidad local y el gran desarrollo que sus marcas vienen teniendo en el país en los últimos años. Tal como pudimos analizar con los números invertidos en publicidad, Manuel validó las tendencias de crecimiento de facturación en toda la industria en el último lustro, y las expectativas y proyecciones de continuar los próximos años.

Asimismo, y como punto más relevante en relación a nuestro proyecto, afirmó que la empresa y todas las marcas del rubro en general, tienen como objetivo en el corto plazo desarrollarse en el canal online. Están comenzando a destinar empleados dedicados exclusivamente a este canal, y justamente necesitarán de otras empresas que comercialicen sus productos respetando y alineándose con sus estrategias comerciales y de marketing. Manuel detalló que a día de hoy se puede notar una gran informalidad en la cadena de comercialización, con pocas empresas con recursos y visión para apostar al canal online.

Por último, otro dato importante que compartió tiene que ver con los segmentos y públicos de cada marca. En este caso, también pudimos validar la fuerte presencia del segmento millennial en las principales marcas de la empresa. Asimismo, éstas también son las más activas en el calendario de activaciones sociales y eventos de marketing, que en definitiva potenciarán directamente el canal digital. Ésta generación y difusión de contenidos, adecuadas al formato de cada plataforma (Instagram, Youtube, Facebook, Twitter, etc.), serán un gran impulso y motor para lograr que mucho de los potenciales compradores de este canal, con gran actividad cotidiana en redes sociales, comiencen a comprar.

### **Estimación de la demanda**

Según los datos presentados, y habiendo analizado proyectos similares enfocados en desarrollar nuevos canales de comercio electrónico, se estimará una demanda de 1.500 clientes para el primer año. El rubro de bebidas alcohólicas cuenta con una frecuencia de consumo muy alta (en muchos casos semanalmente), con lo cual se buscará generar esa frecuencia en cada cliente ganado. Para el tercer año, con un avance de marca cada vez más consolidado, se estimará llegar a 5.000 clientes. Teniendo en cuenta que la categoría recién se está desarrollando, y que el segmento objetivo a nivel general aun no tiene el hábito de comprar online bebidas alcohólicas, se apuntará a lograr estos objetivos sabiendo que puede ser un negocio definitivamente masivo a largo plazo

## **Plan de Marketing**

Como en todo sitio de comercio electrónico, el gran desafío del plan de marketing tiene como objetivo principal lograr tráfico en el sitio, el equivalente a llevar clientes a un local físico. Luego, una vez lograda la visita, el objetivo final pasa por lograr tener una alta tasa de conversión, lo que sería que la mayor cantidad de visitantes terminen efectivamente realizando una compra. Para tener éxito en estas dos variables, es fundamental realizar una campaña de marketing bien dirigida y con contenido relevante. Esto quiere decir, realizar un análisis de segmentación adecuado para entender a qué público debemos dirigirnos, y sobre todo cuáles son los lugares más adecuados para encontrarlo (redes sociales, medios, buscadores, etc.). Luego, el contenido de los anuncios deberá ser lo suficientemente relevante para captar el interés de los usuarios y lograr que éstos decidan visitar el sitio web haciendo click en el respectivo anuncio de la pauta. Una vez dentro del sitio, éste deberá ser lo suficientemente atractivo para comunicar y vender los productos de la mejor manera, ofreciendo una buena experiencia de compra.

Todos estas ideas vienen del concepto llamado “Inbound Marketing”, muy utilizado en negocios digitales, y que consiste principalmente en rondar toda la estrategia de la campaña alrededor de los contenidos que generen interés en potenciales clientes (Sanz, 2014). Ese tipo de contenidos no será únicamente pauta publicitaria, ya que también puede ser complementado con posteos y material orgánico en redes sociales.

A continuación, presentaremos el detalle del Plan de Marketing desde el concepto de las 4 P's de Dolan (1999): Producto, Promoción, Precio y Plaza:

### **Producto**

#### **Plataforma VTEX**

En primer lugar, el producto de Tre Bien parte de la plataforma de comercio electrónico, contratada de la empresa VTEX. De origen brasilero, se especializan en desarrollos de sitios retail online a gran escala, y es líder en Latinoamérica con un portafolio muy amplio en todos los rubros (Sony, Wal-

Mart, Fravega, Tonel Privado, entre otros). Desarrollan específicamente múltiples funcionalidades para utilizar en el sitio con el objetivo de mejorar la experiencia y siempre vender más, ya que comisionan por venta. Justamente, uno de los principales valores del sitio de Tre Bien, tendrá que ver con una experiencia de compra simple y atractiva. Se utilizará la funcionalidad de Smart Checkout que consiste en un proceso de confirmación de compra y pago muy intuitivo, donde en una misma pantalla el cliente va completando todos los campos de datos personales, domicilio para la entrega y detalle de pago (Ver Anexo 3). Si algún formato de dato no corresponde, se le indicará automáticamente qué falta, y fácilmente puede completar el proceso en muy poco tiempo. Según métricas y resultados de tests, éste sistema es realmente efectivo para aumentar la concreción de compras finalizadas en clientes que llegan a esa instancia.

Por último, la plataforma de VTEX también ofrece una funcionalidad de posicionamiento web en buscadores a través de herramientas de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), las dos estrategias más potentes del marketing digital (Palacios, 2014). Básicamente consisten en optimizar continuamente la información, datos y contenidos en el sitio y en las campañas de marketing para lograr mejores resultados en los buscadores.

### **Diseño y estética**

El diseño y la imagen del sitio tienen un rol muy importante a la hora de generar una buena primera impresión que logre que los usuarios que ingresan por primera vez permanezcan en el sitio. Otra de las métricas importantes que se usa para medir la eficacia de un sitio web se llama “bounce rate” y tiene que ver con la cantidad de usuarios que “rebotan” al entrar al sitio y lo cierran inmediatamente.

En este caso, se eligió un diseño con foco en la calidad de imágenes, reduciendo el contenido de la página principal a cuatro posiciones de banners con diferentes temáticas y buenas fotografías, expresando momentos relacionados al disfrute de índole aspiracional (Ver Anexo 4). En la posición principal, que ocupa toda la pantalla ni bien se abre el sitio, también habrá

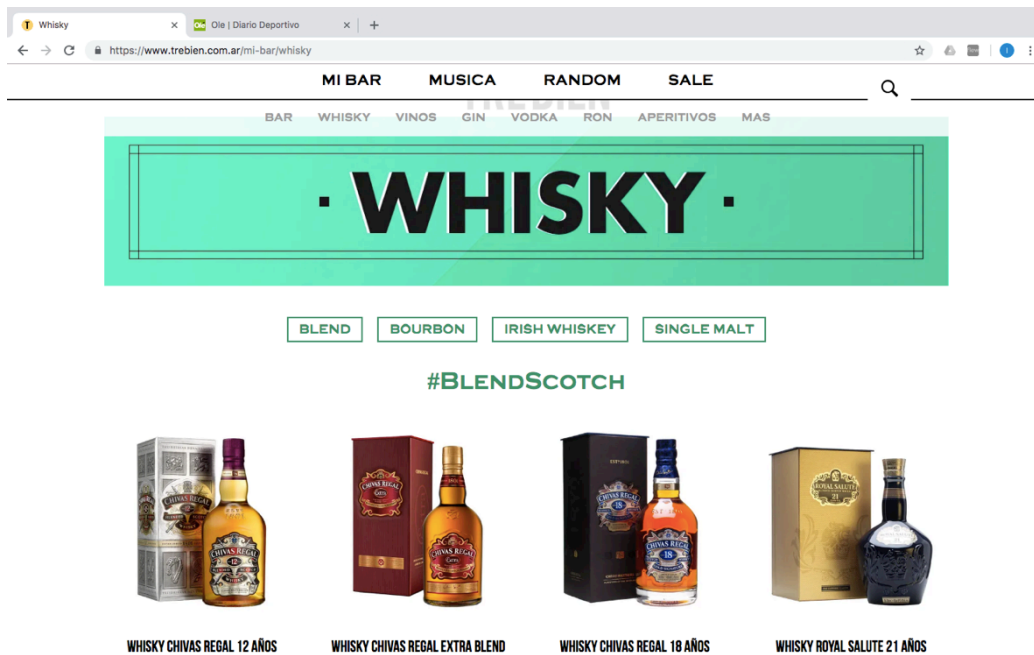
otras opciones que irán rotando, dándole así una sensación de movimiento y actividad a la navegación. La estética será limpia, con el blanco como color predominante de fondo, y se completará con un carrusel de ofertas que exhibirá un mix de productos destacados, con acceso a la compra directa y que irán cambiando frecuentemente.

El objetivo del diseño y la estética también será generar una identidad de marca más allá de las bebidas en sí mismo, y más relacionadas al perfil y estilo de vida de la gente que las consume, según los estereotipos de cada marca. Asimismo, también se busca tener en la página principal una combinación entre “branding” con las imágenes aspiracionales, y “performance” con la venta directa de productos.

A continuación, se presentará el detalle de las cuatro categorías de venta en el sitio, y los productos físicos que se venderán directamente desde Tre Bien:

### **Mi Bar**

La primera y principal categoría del sitio se llamará “Mi Bar”, y será precisamente donde se encontrará toda la experiencia alrededor de la vertical completa de bebidas alcohólicas. La misma contendrá nueve subcategorías con las principales bebidas que existen: Bar, Whiskies, Vinos, Cervezas, Gin, Vodka, Ron, Aperitivos y Otros. En cada una de ellas, se encontrará una sección especial sobre esa bebida con información, contenidos relacionados, y productos a la venta. La página principal de la categoría tendrá una navegación que presenta cada una de las subcategorías con carruseles de productos destacados, donde se podrá clicar directamente en la compra de uno de esos productos o acceder a visitar la categoría completa. Luego, una vez adentro de la página de una subcategoría (por ejemplo Whiskys), también se podrá buscar utilizando filtros sobre diferentes estilos, como por ejemplo whiskys escoceses, irlandeses, japoneses, o de estilo borbón. Lo mismo aplica con cepas de vinos, o estilos de cervezas, vodkas o gin, entre otros. Con respecto a la dinámica de compra, se podrán adquirir desde una botella unitariamente, hasta cajas cerradas de cada producto en cantidad.



Además de las bebidas, también estará la subcategoría “Bar”, que será precisamente donde se encontrarán los muebles y los accesorios del producto originalmente fabricado por Tre Bien del armado de un bar propio para la casa de cada cliente. Se comenzará con un modelo de medidas genéricas, con base de hierro microtexturado, y con la posibilidad de personalizarlo con tapas de madera o de espejo. Así, se ofrecerán tres modelos distintos llamados: Black Bar, Wood Bar y Mirror Bar. En segundo lugar, dentro de esta misma categoría, también se ofrecerán combos de bebidas + accesorios, exclusivos para el armado del bar. En este caso, serán bebidas de diferentes categorías, y cada una con sus respectivos accesorios oficiales (vasos, posavasos, revolvedores, etc.).

The screenshot shows a web browser at the URL www.trebien.com.ar/mi-bar. The navigation menu includes MI BAR, MUSICA, RANDOM, and SALE. Below this, a secondary menu lists categories: BAR, WHISKY, VINOS, GIN, VODKA, RON, APERITIVOS, and MAS. The main content area features the hashtag #FULLBAR and three product cards:

- BLACK BAR + BEGINNER PACK + COCKTAIL KIT**: Precio Contado \$ 12.500,00 or 3 cuotas de \$ 4.166,66. A green 'COMPRAR' button is below.
- WOOD BAR + ADVANCED PACK + COCKTAIL KIT**: Precio Contado \$ 15.500,00 or 3 cuotas de \$ 5.166,66. A green 'COMPRAR' button is below.
- MIRROR BAR + EXPERT PACK + COCKTAIL KIT**: Precio Contado \$ 21.000,00 or 3 cuotas de \$ 7.000,00. A green 'COMPRAR' button is below.

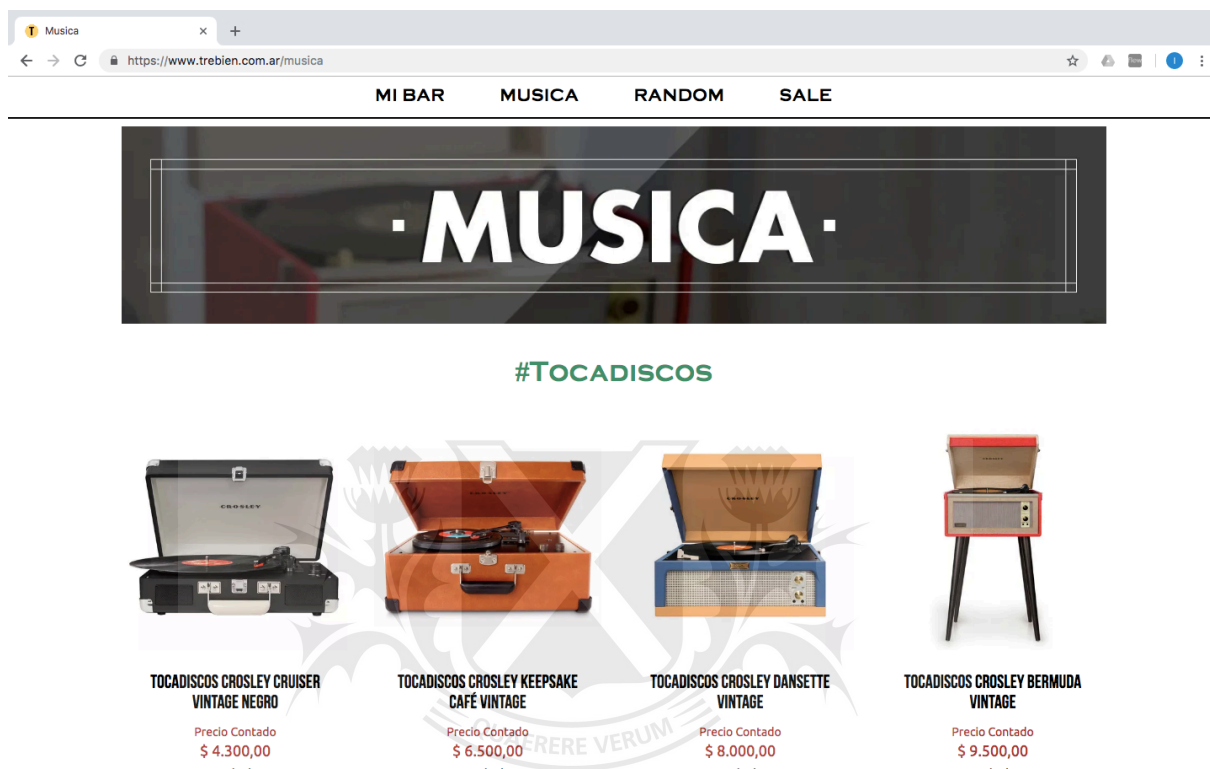
At the bottom of the product cards is a 'VER MAS' button with a right-pointing arrow.

En síntesis, alrededor del concepto del armado de bar propio, los clientes podrán elegir dentro de tres opciones de acuerdo a sus preferencias; podrán elegir entre los tres modelos de bar y adquirir el mueble solo (conveniente para aquellos que ya cuentan con una colección de bebidas existente); podrán elegir alguno de los combos de bebidas + accesorios (para aquellos que ya cuentan con un lugar físico para exhibirlas); y por último podrán adquirir un pack completo de “Full Bar” que puede contener una opción de cada una con beneficios de descuento y accesorios extra.

## Música

En la categoría de Música, se venderán los productos de tocadiscos y vinilos con la idea de complementar el momento ideal de consumo de bebidas en el hogar. Tal como se dijo anteriormente, este formato musical de décadas pasadas, se ha vuelto a producir y vender con un componente extra de la imagen y la moda. Se trata de un producto que refleja el “culto musical”, pero que al mismo tiempo puede actuar de reproductor de música a través del bluetooth, por lo que contiene un atractivo que combina lo retro con lo moderno. Se comenzarán vendiendo los modelos de la marca estadounidense Crosley, líderes a nivel global. Además, la empresa que tiene la representación

de la marca en Argentina, también es fabricante de discos de vinilo, con lo cual se trabaría exclusivamente con un proveedor.



## Random

La categoría Random será un espacio para probar y ofrecer productos relacionados a la experiencia que Tre Bien propone y a la identidad de las marcas. Siempre alrededor del momento de disfrutar un trago escuchando música, la idea será vender otros productos que puedan complementarse con esa experiencia. De hecho, las marcas se encuentran también alineadas con esta idea en el merchandising que producen más allá de los accesorios de las bebidas. De acuerdo a la identidad y estrategia de marketing de cada una, buscan complementar el momento de consumo de su bebida con diferentes actividades, como pueden ser mazos de cartas, fichas, u otro tipo de juegos. Además, también generan merchandising tradicional gorras, remeras o calcos que también podría ser atractivo para ofrecer en esta categoría. La idea del concepto de “random”, palabra en inglés que se traslada a “aleatorio”, juega justamente con la sorpresa y buscará generar interés en los usuarios al no



saber qué habrá publicado. Los productos cambiarán frecuentemente y la mayoría de las ofertas tendrán una cantidad limitada.

### **Sale**

Por último, en la categoría de Sale se encontrarán todos los productos en oferta. Será también fundamental que sea una categoría dinámica y que se actualice frecuentemente. La plataforma de VTEX cuenta con múltiples funcionalidades para realizar ofertas: descuentos porcentuales, descuentos por cantidad, 2x1, 3x2, 6x4, combinar productos, entre otros. Se jugará también con la sorpresa, y muchos de estos productos cambiarán semanalmente. También se utilizará para coronar interacciones con usuarios en redes sociales, consultando a través de encuestas cuáles son sus productos preferidos para exhibir en oferta en determinada fecha. Los productos más votados aparecerán dentro de Sale con una promoción. Asimismo, se realizarán campañas formales mensualmente alineadas a fechas específicas o temáticas determinadas. Se explicarán los detalles en la siguiente sección de “Promoción”, pero vale destacar que todas las publicaciones de las campañas especiales también serán comunicadas a través de ésta categoría.

### **Precio**

Al ser un modelo de retail online, el precio será precisamente el precio de venta de cada producto a comercializarse en el sitio. No habrá ningún costo de uso ni de servicio dentro de la plataforma online. Los usuarios simplemente pagarán los productos que elijan comprar. En algunos casos, se podrán sumar únicamente costos de envío, aunque en la mayoría de las ofertas se ofrecerá envío gratuito como beneficio comercial (con sus respectivos costos calculados dentro del precio final). Asimismo, los ingresos también vendrán de la venta de productos, sumado a la unidad de eventos especiales que será explicada en la sección de Promoción.

Dada la ventaja competitiva de ser un negocio exclusivamente online y no tener altos costos estructurales de locales físicos, los precios de las bebidas serán más bajos que en supermercados, almacenes y vinotecas. Es una gran ventaja

ya que es un rubro muy competitivo, y los consumidores jóvenes de nuestro segmento perciben y buscan buen precio, sobre todo cuando hablamos de productos de ticket alto. De todas formas, el valor agregado y la comunicación hacia los clientes no estará enfocado en precios bajos, pero sin dudas que será un aliciente que también potenciará las ventas.

## **Promoción**

El armado de la estrategia publicitaria y la generación de contenidos será tercerizado con la agencia de marketing digital Paraíso Digital Agency. Se aceptó una propuesta integral (Ver Anexo 5) que incluye:

- Creatividad de contenidos publicitarios
- Elaboración de piezas de diseño para redes y sitio web
- Armado de piezas de pauta para Facebook e Instagram
- Redacción de comunicaciones y gestión de posts
- Mediciones, estadísticas y análisis sobre resultados

Tal como se introdujo en esta sección, es un trabajo fundamental para que el sitio sea exitoso, y por ese motivo se decidió la contratación a esta agencia especializada en el rubro. Con base en Buenos Aires, y con clientes de renombre en toda la región, Paraíso tiene el foco puesto en desarrollos de marca en canales digitales. A continuación, el detalle de lo que será la estrategia:

## **Pauta online**

El primer punto y definitivamente uno de los más importantes por ser el principal pilar de atracción de clientes será la pauta online. En una primera etapa, dado que será un lanzamiento de marca nueva al mercado, los objetivos de la pauta estarán divididos en dos: por un lado dar a conocer la marca y por otro lado generar ventas. Es por esto que se generarán simultáneamente dos tipos de campañas, en las que principalmente diferirá el contenido de los anuncios con líneas de comunicación distintas. A su vez, también habrá pauta sobre acciones especiales que se explicará en el siguiente punto.

La primera campaña, que puede ser llamada de estilo “branding”, presentará la marca, explicando en qué consiste, sus valores agregados, sus beneficios, y sus formatos de venta entre otros temas. También se hará foco en la identidad de marca y la imagen de la misma, utilizando diseños aspiracionales para captar el interés del público objetivo. A la hora de establecer objetivos y luego medir sus resultados, será más difícil ya que habrá un componente intangible sobre generar presencia y conciencia de la marca. De todas formas, sí se podrán considerar como objetivos las visitas al sitio web y los perfiles de las redes sociales. Los anuncios no estarán ligados a la venta directa, pero sí motivarán a los usuarios a que visiten las paginas de Tre Bien para que conozcan la marca y comiencen a seguirla.

Con respecto a la otra campaña, ésta puede ser llamada de estilo “performance”, y a diferencia de la anterior sí estará ligada directamente a la concreción de ventas. Serán anuncios con una comunicación comercial sobre las ofertas de diferentes productos. Habrá algunos más generales que promocionen categorías enteras, como puede ser “Whiskys”, “Vinos” o “Tocadiscos”, donde los clientes ingresarán directamente a comprar los artículos de esa categoría; y habrá otros más específicos donde se hablará únicamente de un producto en particular, como por ejemplo “Black Bar” o “Gin Monkey 47”, donde entrarán directamente desde el anuncio a la pagina de compra de ese producto. Para los objetivos y las mediciones, también se tendrán en cuenta las visitas a las publicaciones y categorías, pero por sobre todo el foco será la cantidad de ventas que genere cada anuncio.

Las campañas serán mensuales, renovando cada mes con nuevos anuncios que tengan contenidos distintos innovando temáticas. En el caso de los de Branding, cambiarán las imágenes y las redacciones. En los de Performance, irán cambiando las categorías y productos a ser promocionados. La medición y el análisis de resultados de las campañas es fundamental para ir entendiendo los intereses del público y así mejorar continuamente la efectividad de las mismas, reemplazando los anuncios de menores resultados y replicando e imitando la línea de los mejores.

## Calendario de acciones especiales

Las acciones especiales se han convertido en un factor clave en la industria del comercio electrónico. Replicando tendencias globales, se comenzaron a utilizar en Argentina en el 2014 con el Cyber Monday, un evento que nace en Estados Unidos para hacerle frente a las ventas de los retail tradicionales durante el “Black Friday”, (conmemorado el día de Acción de Gracias), donde hacen descuentos agresivos en todas sus tiendas físicas. El CyberMonday (el lunes siguiente a Black Friday) consiste también en un día de descuentos agresivos en toda la industria del comercio electrónico, en la que se apunta a vender grandes volúmenes de mercadería. Fomentado en el país por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, que de hecho registró la marca y organiza el evento con las empresas que se suscriben, la campaña fue creciendo enormemente año a año, registrando por ejemplo una facturación total de 7.213 millones de pesos en 2017 (América Retail, 2017).

La cuestión es que con los grandes resultados que fue teniendo, fueron surgiendo nuevas ideas. Primero, se creó una segunda campaña masiva también gestionada por la CACE llamada Hot Sale, que consiste prácticamente en la misma idea que CyberMonday pero en el primer semestre del año durante una semana de Mayo. Así, quedarían dos grandes acciones generales de la industria, una en cada semestre. Y luego, empezaron a surgir ideas de replicar el concepto con otras temáticas, enfocadas en rubros específicos, y cada vez de forma más recurrente. Tal es así que a día de hoy, es indispensable preparar un calendario anual de acciones especiales, teniendo en cuenta la participación en acciones masivas, otras que pueden ser compartidas dentro del mismo rubro, y la creación puntual de acciones propias.

La estrategia de Tre Bien será tener un calendario mensual, con una acción distinta cada mes, contemplando obviamente la participación en acciones masivas. Una de las ideas en cuanto a las acciones propias, será generar una específica para cada categoría de bebidas (Whiskys, Vodkas, Gin, etc.), y así promocionar cada mes productos distintos. Se podrán inventar fechas como por ejemplo “la semana del vino” o “el mes de la coctelería”, y la idea siempre

será ofrecer combos atractivos sobre esa temática, con valores agregados y con precios especiales de descuento durante la acción.

La relaciones y el trabajo en conjunto con las marcas del rubro será fundamental para desarrollar estas acciones de la mejor manera. De hecho, se presentó ésta propuesta comercial (Ver Anexo 7) en las principales marcas de bebidas y fue muy bien recibida. La idea será coordinar el calendario entre ambas partes para asegurar la participación de todas las marcas en las diferentes acciones especiales. Algunas podrán tener mayor participación que otras, pero la idea será que ninguna marca importante quede afuera del calendario anual. Asimismo, también se propone trabajar la creatividad de las acciones en conjunto con sus equipos de marketing, ya que será necesario entender y alinearse con las estrategias y lineamientos de cada una. Y no solo para definir las ofertas y contenidos a publicarse en cada una ellas, sino también para crear acciones específicas sobre sus productos o categorías. Para las marcas, será un gran beneficio que una plataforma digital como Tre Bien exhiba sus productos en función de la experiencia que quieren transmitir y hacia el público específico al que quieren apuntar.

A continuación, un ejemplo realizado por Paraíso sobre una acción llamada “Collection Packs”, que consiste en ofrecer un pack de productos especiales por marca (en este caso Jameson) incluyendo ediciones limitadas y otros accesorios, ideal para coleccionistas (Ver más en Anexo 6):



Este tipo de campañas se podrá lanzar como una acción especial a modo de oferta, y luego de finalizado el tiempo de promoción, podrán permanecer publicados en el sitio ya sin los descuentos, pero dentro de las colecciones permanentes hasta agotar stocks.

### **Activaciones y eventos**

La única estrategia de marketing que se utilizará fuera del campo digital tiene que ver con la organización de activaciones y eventos puntuales, también en conjunto con las marcas. De hecho, parte de la propuesta comercial recién mencionada, también incluye este punto como otro importante factor de beneficio entre ambas partes. Ligados a las fechas de las acciones especiales, y en algunos casos también a las temáticas de las mismas, se organizarán eventos especiales con marcas puntuales donde se invitará estratégicamente gente de su público objetivo, incluyendo influencers, a conocer y degustar en primera persona la experiencia que la marca estará promocionando en esa ocasión. No solo incluyendo las bebidas, sino los accesorios y valores agregados que también se comercializarán en el sitio.

La dinámica de estas activaciones vendrá de la mano de lugares que también se verán beneficiados por la difusión de los eventos. Serán por ejemplo, en bares, restaurantes, showrooms, barberías, entre otros; comercios que se estarán promocionando abriendo sus puertas y también mostrando su experiencia. Gracias a este beneficio mutuo, no habrá costos de locación, y los costos de producción serán subsidiados por mercadería sin cargo que proveerán las marcas que estarán realizando la activación. Por lo tanto, serán una herramienta de marketing que se realizarán con saldo económico a favor, y muy importante por los contenidos que generarán y difusión que podrán tener, principalmente en las redes sociales.

### **Redes sociales**

Se comenzará utilizando las plataformas de Instagram y Facebook, las de mayor uso dentro del segmento de clientes de Tre Bien. Los jóvenes de hoy en día, incluyendo obviamente la generación millennial, frecuentan éstas redes

sociales todos los días, con altos promedios de uso, de hecho cerca del 70% del tiempo mientras están conectados (Carrier y Asociados, 2017).

Serán canales de comunicación e interacción muy importantes, con miles de usuarios que seguirán los perfiles de la marca y que serán diariamente potenciales compradores. Cada plataforma tiene diferentes formatos, y parte del trabajo de la agencia Paraíso será justamente generar los contenidos adecuados a cada uno de ellos. Dentro de Instagram, por ejemplo, habrá una estrategia para el formato de “historias” y otra diferente para los posteos de la “biografía” de la marca. En las historias, un formato de publicación que se muestra durante 24hs y luego desaparece, se harán publicaciones más directas y cotidianas, con ofertas, novedades, y contenido entretenido como encuestas y preguntas que buscan generar interacciones. Por otro lado, en la biografía de la marca se postearán imágenes y videos de índole aspiracional, siempre ligados a la identidad de la marca. En este caso, es muy importante la imagen que presentan de la marca, ya que son posteos de tiempo permanente, y será siempre lo primero que se ve cuando un usuario visite el perfil. (Ver ejemplos de ambos en Anexo 10).

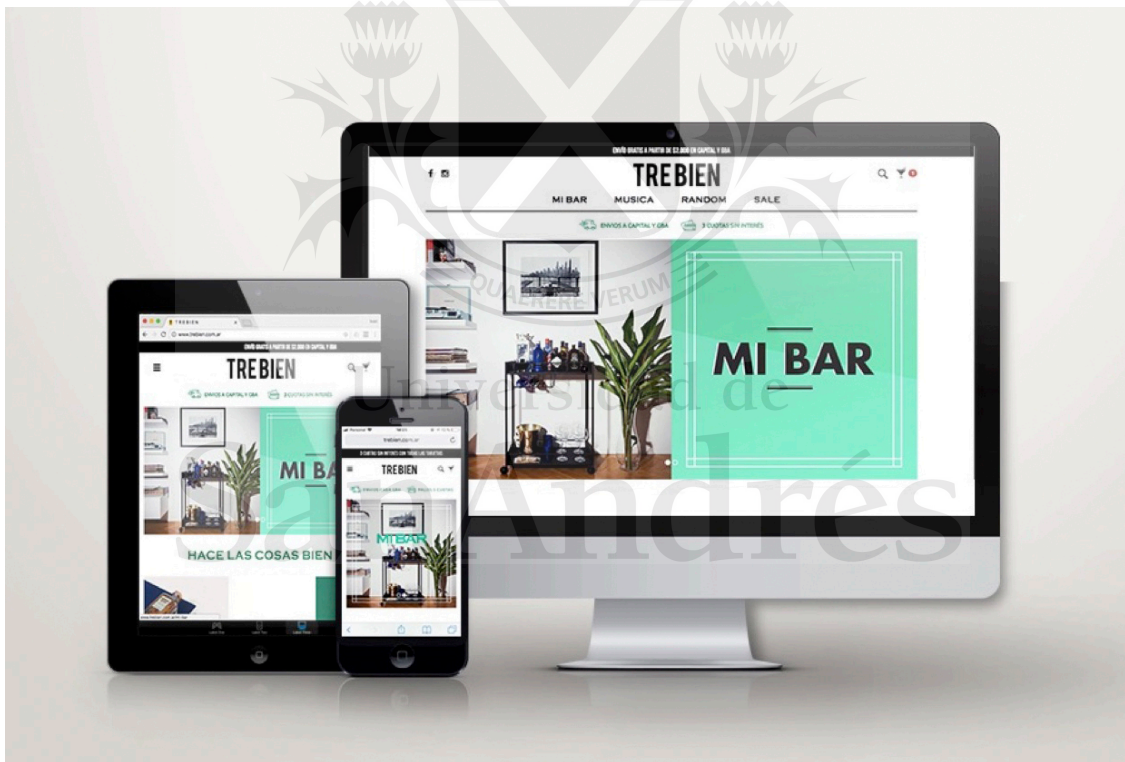
Por último, los posteos de ambas redes en todos sus formatos también tendrán una relevancia importante en la promoción de la marca, ya que podrán ser incluidos en la pauta mensual. Y en cuanto al detalle de contenidos, además de los diseños preparados por la agencia sobre diversas temáticas, las activaciones y los eventos generarán un valor agregado con la cobertura de los mismos en las redes. Esto permitirá vincular a Tre Bien constantemente con las redes de las marcas y los influencers que participen en los eventos (con gran cantidad de seguidores), una estrategia que hará crecer los perfiles constantemente.

## **Plaza**

La plaza de venta de Tre Bien será exclusivamente digital. El principal canal de venta será obviamente la plataforma propia de comercio electrónico. Se podrá acceder al sitio web desde cualquier dispositivo que tenga una conexión a

internet, tanto móvil como fijo. De hecho, una de las medidas más importantes a la hora del desarrollo tiene que ver con la programación del sitio con tecnología “Responsive design”. Esto genera que con un mismo desarrollo, su diseño y usabilidad se adaptan a los formatos de los distintos dispositivos, teniendo una plaza más efectiva y atractiva. Habrá un diseño específico para la navegación desde una computadora, otro para los ingresos desde celulares, y otro para las tabletas. Asimismo, habiendo dispositivos de múltiples tamaños distintos para cada caso, la usabilidad del sitio se adaptará automáticamente ajustándose a la pantalla que corresponda.

A continuación, una imagen de referencia sobre los diseños en “Responsive Design” sobre diferentes pantallas:



Además del sitio web, también se podrán considerar como plaza secundaria a las redes sociales. Dado el fluido contacto diario que se da con los usuarios, muchos de ellos empiezan solicitando información y terminan concretando compras directamente por ahí. Asimismo, también se utilizarán como canal de prueba para lanzamientos de determinadas ofertas y campañas.



Por último, también se incluirán publicaciones de la marca dentro de la plataforma de MercadoLibre, el “marketplace” más importante del país. A pesar de no poder resaltar la imagen de la marca de la misma forma que en los otros canales (por el formato de la plataforma y su estrategia de masiva), será un canal paralelo que servirá para rotar mercadería y generar flujos de caja. De todas formas, se buscará generar una Tienda Oficial dentro del mismo Marketplace, que permite tener un espacio diferenciado dentro del listado general del sitio, y al mismo tiempo recibir el apoyo y el empuje del equipo comercial para que el canal crezca de forma constante.



## **Operaciones del Negocio**

Las operaciones centrales de la empresa se realizarán alrededor de la distribuidora Diswine S.A. Como se mencionó previamente, Tre Bien realizó una alianza estratégica con la distribuidora, con la cual podrá disponer de su inventario sin tener que invertir en stock inmovilizado. A través de la generación de acuerdos comerciales con las marcas, presentando una propuesta integral conjunta donde Tre Bien desarrolla los canales minoristas de imagen, y Diswine desarrolla los canales mayoristas de volumen, se mejoran potencialmente las condiciones de compra en todas las bebidas. No solo con respecto a descuentos de precio, sino también al acceso a promociones de mercadería sin cargo, la bonificación y envío de materiales de las marcas, y la mejora en los plazos de pago. Esto lo llevará a cabo el equipo emprendedor de Tre bien y será, sin dudas, una situación que beneficiará ambas partes.

De este modo, la operación de compra de mercadería de Tre Bien será realizada siempre posteriormente a la venta concretada. Básicamente, se enviará diariamente un detalle de productos vendidos a Diswine, y éstos se facturarán a Tre Bien, para ya ser tomados del depósito y embalados para despachar. En relación a los productos publicados y el control del inventario, se manejará de forma similar. Se publicarán todos los productos que Diswine tiene disponible en stock, que al estar enfocada en el canal mayorista cuenta con una profundidad y variedad realmente muy grande. Diariamente, se revisará el sistema de gestión de la distribuidora para revisar si algún producto se ha quedado sin stock, que en tal caso se pausará la publicación hasta su reposición.

Otro de los beneficios que se tendrá con ésta operación, tiene que ver con el gran trabajo logístico que se hace en el depósito, de ingresos, orden y movimientos de mercadería. Obviamente, la distribuidora ya tiene armada y en funcionamiento la estructura para realizar diariamente dichas tareas. Desde la infraestructura y maquinaria necesaria, como estantes específicos de pallets y el Clark para realizar movimientos de los mismos, hasta los empleados calificados expertos en trabajo de depósito.

A continuación, una fotografía del depósito de Diswine:



Asimismo, dentro del depósito, también hay una oficina exclusiva para Tre Bien, siendo el lugar físico donde trabajará el equipo emprendedor. Allí se prepararán las cajas con los productos vendidos, y permanecerán listos para ser retirados por el operador logístico.

De hecho, con respecto a tareas subcontratadas, aquí entra en escena la mencionada empresa logística Chazki que realizará todas las entregas. A través de un sistema que provee la empresa, donde se cargan los pedidos para notificar los retiros, una camioneta de Chazki pasa diariamente por el depósito de Diswine para retirar y entregar. También se ocupan de realizar el seguimiento de cada envío, incluido un constante contacto con los compradores para garantizar con todas las entregas se realicen en tiempo y forma.

En lo que refiere al desarrollo del sitio web, y a todas las tareas de IT relacionadas con el mantenimiento del mismo, se tercerizará todo con la empresa Estudio 12, agencia de desarrollo argentina certificada por VTEX. (Ver propuesta y comparaciones en Anexo 8). De hecho, VTEX terceriza todas sus implementaciones en agencias, limitándose ellos al desarrollo de las

funcionalidades del producto, y a proveer el ambiente y el hosting para que el sitio se encuentre siempre activo.

Todas las operaciones y tareas de marketing y diseño, como se dijo en el capítulo anterior, serán tercerizadas con la agencia Paraíso Digital Agency. Los temas legales los gestionará Escribanía Maschwitz, quienes realizarán todos los trámites respecto a la constitución de la Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), figura jurídica que representará a Tre Bien (Ver presupuesto en Anexo 9). Y las tareas contables, desde las inscripciones en AFIP e IIBB, hasta la presentación de balances las realizará el Contador Sr. Pedro Rodríguez.

Por último, con respecto a otros proveedores, para la producción de los Bares se contratará a la empresa Números Primos, especialistas en fabricación de muebles de diseño. Luego de cotizar diferentes proveedores y realizar determinadas pruebas, se definió por el primer modelo de Black Bar para realizar el lanzamiento al mercado (Ver planos y propuesta en Anexo 11). La idea será comenzar con este modelo genérico, y luego de testear y evaluar el rendimiento, apuntar a desarrollar nuevos modelos en el segundo año. Y con respecto a la categoría de música, se trabajará con la empresa Grupo Laser Disc, representante oficial de la marca Crosley en Argentina, y fabricantes de discos de vinilos en el país desde hace más de 40 años. La operación con este proveedor se manejará a través de una cuenta corriente, apuntando a tener siempre un stock mínimo, e ir reponiendo los productos a medida que se van vendiendo.

## Costos, Finanzas e Inversión

A continuación, se presentará el detalle de costos de la empresa, especificando entre fijos y variables. Posteriormente, la inversión inicial necesaria para lanzar el proyecto, la financiación y su estructura de capital, y finalmente proyecciones de demanda con cuadro de resultados estimando los primeros tres años de vida de la empresa.

### Costos fijos

Para el primer año de operación se estiman los siguientes costos fijos mensuales. El mantenimiento y el hosting de la plataforma web hacia VTEX, incluye el desarrollo evolutivo de funcionalidades del sitio, y la garantía del ambiente donde el sitio se encontrará alojado, con un compromiso de estar online el 99,8% del tiempo. Luego, el monto acordado con Paraíso Digital Agency por la propuesta integral del manejo del Marketing, sumado a la inversión fija en pauta online de 10.000\$ mensuales. Por último, se completa con gastos administrativos, contables, bancarios, y la categoría de “varios” que puede incluir desde insumos logísticos hasta viáticos de movilidad diarios.

Costos fijos Mensuales	Monto
Mantenimiento + Hosting VTEX	\$7,000.00
Marketing integral Paraíso	\$18,500.00
Pauta Online	\$10,000.00
Contador	\$2,000.00
Gastos bancarios	\$1,100.00
Gmail + Sistema de Gestión	\$1,200.00
Gastos varios	\$2,500.00
Capital de trabajo bares	\$50,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$92,300.00</b>

Cabe aclarar que en relación a sueldos y remuneraciones para los socios, se ha definido con Diswine que éstos provengan de ventas directas que cada uno realizará para la distribuidora con clientes ya existentes, y cobrando una comisión que permita obtener un sueldo básico. La gestión de estas

operaciones no requerirán una carga horaria importante, por lo que se podrán llevar a cabo manteniendo el foco principal en Tre Bien.

## Costos variables

En el siguiente cuadro, se presenta el detalle de costos variables según las ventas que se realicen en la plataforma web. El modelo de negocio de VTEX incluye una comisión del 3% sobre las ventas, y a eso se le sumará la comisión de la plataforma de pago según la opción que elija cada cliente. Tanto MercadoPago como TodoPago, tienen comisiones diferenciales en dependiendo el plan de cuotas que elija cada cliente. Obviamente los pagos en una cuota tendrán una comisión más económica, pero dado el contexto macroeconómico del país, se buscará que ofreciendo la posibilidad de abonar en hasta tres pagos, las ventas sean mayores.

Para ventas que provengan directamente desde las redes sociales, se ofrecerán pagos en efectivo (sin ningún costo variable más allá del CMV), o abonar desde una plataforma de pago. Y para las ventas que se realicen desde la plataforma de MercadoLibre, la comisión final será de un 12% incluyendo la comisión de MercadoPago.

Costos variables	%
Comisión por venta VTEX	3%
Comisión MercadoPago en 1 cuota	4.95%
Comisión Todo Pago	4.6%
Comisión MercadoPago en 3 cuotas	11.18%
Comisión TodoPago en 3 cuotas	10.89%
Comisión por venta MercadoLibre	12.00%
CMV	55%

En relación al Costo de Mercadería Vendida (CMV), se indica una estimación para todos los productos que serán vendidos en el sitio. De todas formas, resulta relevante aclarar que los materiales y merchandising que brindarán las marcas, serán recibidos sin cargo y éstos serán valuados e incluidos dentro los

packs a venderse en el sitio. Ese valor será entonces ganancia neta y se estima que representa aproximadamente un 15% del precio de cada pack.

Además, otro costo variable a tener en cuenta tienen que ver con los envíos. Tal como se ha mencionado, se hará uso de la estrategia comercial de ofrecer envío gratis a partir de determinado monto para impulsar que los usuarios realicen compras por un valor mayor. En este caso, se comenzará subsidiando los envíos en todas las compras superiores a 2.000\$. Con respecto a los costos, éstos variarán según la ubicación del comprador. Y para todas las compras inferiores a 2.000\$, el costo del envío lo estará abonando cada comprador al momento de la compra.

### **Inversión Inicial**

El negocio requerirá una inversión inicial de 260.500\$ para su lanzamiento. El principal componente de ésta inversión estará destinado al desarrollo de la plataforma web, incluyendo el hosting mensual durante el tiempo de desarrollo, y el mantenimiento del ambiente. Además, se afrontarán todos los gastos legales relacionados a la constitución de la empresa y los registros de marca y dominio correspondientes. Aquí también se incluye trámites contables sobre inscripciones en impuestos y obligaciones legales.

Se deberá realizar también una compra inicial de las cajas que serán el “packaging” para el envío de bebidas (se estimará la compra para el uso de todo el primer año). Asimismo, se incluirá una compra inicial de bares, estimada en este caso trimestralmente. Por último, estarán las inversiones realizadas en Marketing sobre todo el desarrollo de imagen y marca, incluyendo creación de diseños, contenidos y estrategia publicitaria.

A continuación, el detalle de conceptos con sus respectivos montos:

Concepto	Monto
Constitución empresa SRL	\$22,000.00
Registros marca & dominio	\$5,000.00
Desarrollo plataforma VTEX	\$46,500.00
Hosting +ambiente VTEX	\$35,000.00
Compra de cajas packaging	\$50,000.00
Capital de trabajo Bares	\$50,000.00
Marketing agencia Paraíso	\$37,000.00
Marketing pauta	\$10,000.00
Gastos varios	\$5,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$260,500.00</b>

## Financiamiento y Estructura de Capital

El financiamiento necesario para implementar el proyecto vendrá directamente de aportes de parte de los socios. El equipo emprendedor aportará el 70%, y Diswine como socio inversor estratégico, aportará el restante 30%, componiendo de ésta forma la estructura de capital y división del share de la empresa.

Cabe aclarar que la estructura de capital de trabajo de Diswine (con su enorme stock de bebidas permanente) será uno de los valiosos aportes al proyecto que no serán tenidos en cuenta desde los números propios de la empresa. De parte de Diswine serán considerados como costos hundidos de su propio negocio, y la sociedad además apuntará a que su canal principal mayorista también crezca.

Según los datos presentados en el siguiente análisis de resultados, la inversión inicial será recuperada durante el segundo año de actividad, y a partir de ese momento se proyecta un negocio con una rentabilidad verdaderamente escalable a largo plazo.



## Estado de Resultados

En el siguiente cuadro, se presenta el detalle de estado de resultados con estimaciones para los primeros tres años de vida de la empresa. Cabe aclarar que para realizar dichas proyecciones se tuvieron en cuenta escenarios pesimistas y optimistas, realizando en este caso el cuadro sobre un escenario promedio entre ambos.

Supuestos que se tuvieron en cuenta para realizar las proyecciones:

- Inflación anual del 30%, impactando en los costos fijos y en la facturación por aumentos de precios de mercadería y de venta
- Estimación de 100 pedidos mensuales para el primer año, con un ticket promedio de 2.000\$
- 70% de las ventas viniendo desde el sitio, 20% desde MercadoLibre, 10% directamente desde redes sociales
- Crecimientos de 40% y 50% en ventas por encima de la inflación para el segundo y tercer año respectivamente
- Inversión en pauta de 10.000\$ mensuales el primer año. El segundo año aumenta un 45% y el tercer año un 50% respectivamente.
- 60% de pagos desde MercadoPago, 40% desde TodoPago
- 60% abonando en 3 pagos, 40% abonando en 1 pago
- 25 pedidos mensuales absorbiendo costos de envío por un promedio de 120\$
- Primer empleado contratado a partir del 2do año con un sueldo mensual de 18.000\$, y segundo empleado contratado a partir del 3er año (con sueldos ajustados a inflación)
- No habrá costo de oficinas ya que las mismas serán brindadas por Diswine
- Impuesto IVA 21%
- Impuesto Ingresos Brutos 3,5%

<b>Ventas</b>	<b>1er año</b>	<b>2do año</b>	<b>3er año</b>
Ventas Plataforma	\$1,680,000.00	\$2,856,000.00	\$5,140,800.00
Ventas Redes Sociales	\$240,000.00	\$408,000.00	\$734,400.00
Ventas MercadoLibre	\$480,000.00	\$816,000.00	\$1,468,800.00
<b>Ventas Totales Anuales</b>	<b>\$2,400,000.00</b>	<b>\$4,080,000.00</b>	<b>\$7,344,000.00</b>
<b>Costos Operativos</b>			
Costo de Mercadería Vendida	\$1,152,000.00	\$1,958,400.00	\$3,525,120.00
Comisiones VTEX	\$50,400.00	\$85,680.00	\$154,224.00
Comisiones MercadoPago	\$85,680.00	\$145,656.00	\$262,180.80
Comisiones TodoPago	\$53,760.00	\$91,392.00	\$164,505.60
Comisiones MercadoLibre	\$57,600.00	\$97,920.00	\$176,256.00
Costos de envío	\$39,000.00	\$56,550.00	\$81,997.50
<b>Total costos operativos</b>	<b>\$1,438,440.00</b>	<b>\$2,435,598.00</b>	<b>\$4,364,283.90</b>
<b>Resultado operativo antes de impuestos</b>	<b>\$961,560.00</b>	<b>\$1,644,402.00</b>	<b>\$2,979,716.10</b>
<b>Costos Fijos</b>			
Mantenimiento + Hosting VTEX	\$84,000.00	\$84,000.00	\$126,000.00
Marketing integral Paraíso	\$222,000.00	\$288,600.00	\$375,180.00
Pauta Online	\$120,000.00	\$174,000.00	\$261,000.00
Gastos contables	\$24,000.00	\$31,200.00	\$40,560.00
Gastos bancarios	\$13,200.00	\$17,160.00	\$22,308.00
Gmail + Sistema de Gestión	\$14,400.00	\$18,720.00	\$24,336.00
Gastos varios	\$30,000.00	\$39,000.00	\$50,700.00
Costo cajas packaging	\$50,000.00	\$72,500.00	\$105,125.00
Alquiler oficinas	\$-	\$-	\$-
Sueldos	\$-	\$216,000.00	\$561,600.00
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$557,600.00</b>	<b>\$941,180.00</b>	<b>\$1,566,809.00</b>
<b>Resultado bruto antes de impuestos</b>	<b>\$403,960.00</b>	<b>\$703,222.00</b>	<b>\$1,412,907.10</b>
<b>Impuestos</b>			
IVA Compra de mercadería	\$199,933.88	\$339,887.60	\$611,797.69
IVA VTEX	\$8,747.11	\$14,870.08	\$26,766.15
IVA MercadoPago	\$14,870.08	\$25,279.14	\$45,502.45
IVA Todo Pago	\$9,330.25	\$15,861.42	\$28,550.56
IVA MercadoLibre	\$9,996.69	\$16,994.38	\$30,589.88
IVA Venta	\$416,528.93	\$708,099.17	\$1,274,578.51
<b>Saldo IVA</b>	<b>\$173,650.91</b>	<b>\$295,206.55</b>	<b>\$531,371.78</b>
Ingresos Brutos	\$84,000.000	\$142,800.000	\$257,040.00
<b>Resultado neto</b>	<b>\$146,309.09</b>	<b>\$265,215.45</b>	<b>\$624,495.32</b>

## Equipo

El equipo emprendedor de Tre Bien estará compuesto por dos socios, cada uno especializado en uno de los dos rubros tratados en el proyecto: bebidas alcohólicas y comercio electrónico.

En primer lugar, Manuel Repetto, publicista y con más de cinco años de experiencia en Pernod Ricard, grupo líder a nivel global, y pasando por diferentes equipos de la empresa tanto de Marketing como Comerciales, cuenta con amplios conocimientos de desarrollos de marcas en el rubro de las bebidas alcohólicas, y posee valiosos contactos dentro de toda la industria. Relaciones comerciales de largo plazo, como por ejemplo con la distribuidora Diswine y otras empresas similares, contactos de representantes comerciales de las principales marcas del rubro, y agencias especializadas que trabajan en la industria hace muchos años. Manuel llevará adelante toda la gestión de acuerdos comerciales con las marcas y manejará las relaciones comerciales con las mismas mensualmente. Además, será el nexo con la distribuidora Diswine en la negociación conjunta de los acuerdos.

Por otro lado, Iván Charnas, administrador de empresas y con más de cuatro años de experiencia en MercadoLibre, empresa también líder a nivel global, cuenta con grandes conocimientos sobre la industria del comercio electrónico. También participó en diversos equipos de desarrollos de negocios, pasando por diferentes categorías y siempre desde el foco del desarrollo comercial. Al no ser una empresa de venta directa, el trabajo justamente consistía en una especie de consultoría sobre comercio electrónico, siempre con el objetivo de lograr crecimientos en los canales de los clientes y escalar sus negocios desde el mundo digital. Asimismo, estando siempre dentro del equipo del Marketplace, la principal plataforma de la empresa, adquirió conocimientos de todas las unidades de negocio complementarias con las que trabajaba día a día: pagos, envíos y publicidad. De esta forma, cuenta una visión integral sobre cómo llevar adelante un negocio de comercio electrónico, y estará justamente a cargo de toda la gestión operativa del canal y administrativa del negocio. Además, previo trabajo de investigación y elección de plataforma, también

liderará el desarrollo de la misma trabajando en conjunto con la agencia que llevará a cabo la implementación. Por último, cabe destacar que también aportará contactos importantes sobre múltiples empresas especialistas del mundo digital, muchas de ellas que trabajan complementariamente con MercadoLibre brindando servicios y soportes especializados en el canal, y lideró la elección de la agencia digital Paraíso.

Por último, como socio estratégico estará justamente la distribuidora Diswine. Cuentan con más de diez años de experiencia en la industria, y lograron desarrollar una de las distribuidoras más grandes de la Ciudad de Buenos Aires. Serán estratégicos ya que la alianza permitirá apoyarse en la gran estructura que tienen, y así evitar grandes e innecesarios aportes de capital para armar una estructura similar. También aportarán al proyecto sus relaciones comerciales con las marcas del rubro, llegando así a cubrir prácticamente llegada con todo el rubro, y combinando el valor agregado de llegar desde ambas partes. Asimismo, como se explicó en la sección de Operaciones, el equipo emprendedor tendrá como soporte importante el equipo de empleados de la distribuidora, quienes realizarán las tareas diarias logísticas sobre el manejo de la mercadería y preparado de pedidos.

El primer año se llevará adelante de ésta manera, recibiendo también los ya mencionados soportes legales y contables tercerizados, y luego se evaluará la contratación de un empleado según las necesidades que dicte la experiencia diaria del negocio.

## **Aspectos Legales**

Para la creación de la empresa, se decidió la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), la figura jurídica más recomendada por los asesores legales para Pymes en Argentina. Se designará un solo socio gerente, para limitar los costos fijos, ya que cada socio gerente deberá pagar mensualmente el Impuesto Autónomo. El resto de las partes quedarán como socios apoderados, pudiendo cumplir con las mismas funciones.

## **Registro de marca y dominio**

Dos temas fundamentales antes de confirmar el nombre de un proyecto tienen que ver con el registro de la marca y del dominio. El nombre elegido deberá estar disponible para su registro en ambos organismos, o de otra forma no se podrá avanzar con el proyecto si no se busca otro. Con respecto al registro de marca, si la misma ya se encuentra concedida a otra persona física o jurídica en una misma categoría, al utilizar ese nombre se correría un enorme riesgo legal de litigio. Y en relación al dominio (la dirección del sitio web), si no se logra registrar un nombre acorde a la marca por no encontrarse disponible, simplemente no se podrá tener sitio web con buena accesibilidad.

En primer lugar, el registro de marca se realizó en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual (INPI), luego de las pertinentes consultas legales sobre las clases en las cuales correspondía realizar el mismo. Previa investigación sobre antecedentes de marcas similares en las clases correspondientes, el registro fue exitoso y la marca Tre Bien será concedida.

Con respecto al registro de dominios, el organismo que realiza dicho trámite en Argentina es NIC, y se lleva adelante exclusivamente a través de su sitio web. Es un trámite simple, con consulta de disponibilidad y reserva de nombres en forma instantánea. Se verificó que el dominio [www.trebien.com.ar](http://www.trebien.com.ar) se encontraba disponible, y se adquirió el mismo para representar la dirección del sitio web de la marca.

## **Regulaciones**

Para poder vender bebidas alcohólicas, se detalló en primer lugar dentro del objeto de la sociedad como actividad principal, así como también el resto de los productos que se podrán comercializar, siempre a través de medios digitales, y las actividades y eventos que la empresa podrá llevar a cabo.

Cabe aclarar que existen ciertas regulaciones a la venta de bebidas alcohólicas, comenzando por la prohibición de venta a menores de 18 años (Ley Nacional 11.748). Para cumplir con dicha norma de forma excluyente, no solo se exhibirán banners informativos en el sitio anunciando esta ley, sino que además se solicitarán número de documento y fecha de nacimiento de cada comprador, que luego deberá ser verificado siendo la misma persona quien reciba cada producto. De esta forma, Tre Bien logrará garantizar que ningún menor de edad pueda comprar en el sitio, y si alguno lo hace utilizando datos de otra persona, simplemente no podrán recibir el pedido y la venta será cancelada.

En segundo lugar, otra regulación que existe sobre las bebidas alcohólicas tiene que ver con limitaciones sobre los horarios de venta en tiendas físicas. Luego de realizar la investigación legal correspondiente, se determinó que al ser Tre Bien un canal de venta exclusivamente digital, y al no realizar ventas que se entreguen de forma instantánea (como un formato de “delivery”), ésta regulación no limitará los horarios de las ventas del sitio web.

Por último, en cuanto a regulaciones sobre la industria del comercio electrónico, el nuevo Código Civil y Comercial, incorpora disposiciones referidas a las relaciones por medios electrónicos y las clasifica como contratos celebrados a distancia (artículos 1.104 a 1.112). Éstos contratos serán los realizados a través de sitios web, portales electrónicos o cualquier otra forma en la cual se utilicen medios tecnológicos. De este modo, las relaciones comerciales que celebre la empresa, estarán regidas por las normativas del nuevo Código; y las bases de datos estarán registradas según las leyes 25.326 y 11.723, para asegurar la protección de datos de usuarios y proveedores (Cajal, 2016).

## Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación total del para poner el proyecto en marcha será de aproximadamente 6 meses de trabajo. Lo que más tiempo incurrirá será obviamente el desarrollo completo de la plataforma de comercio electrónico. El primer paso será justamente la elección de la misma, que incluirá un profundo análisis sobre las alternativas existentes del mercado, reuniones con las más convincentes, y finalmente la elección final negociando las mejores condiciones comerciales posibles. Luego vendrá el desarrollo y programación de todas sus partes, en un tiempo aproximado de 4 meses, incluyendo una etapa final de pruebas. Además, durante esos meses se llevará adelante la constitución de la empresa, la elección de los proveedores, y la preparación de base de datos sobre los productos. Luego, en la recta final, se elegirá y se comenzará a trabajar con la agencia de Marketing, se presentarán las propuestas en las marcas para comenzar a generar los acuerdos comerciales, y se apuntará a realizar el lanzamiento oficial del sitio, con las respectivas redes sociales de la marca y promoción activa durante el sexto mes.

A continuación, el cronograma de implementación detallado según las tareas y los meses de realización:

Etapas del proyecto	MES						
	1	2	3	4	5	6	7
Análisis de plataformas, comparación entre candidatos	■						
Elección de plataforma y comienzo del desarrollo		■					
Armado y programación de estructura del sitio		■	■				
Definición y programación de diseño del sitio		■	■				
Constitución de la empresa			■				
Configuración de medios pago				■			
Elección de proveedores				■			
Preparación de base de datos y carga de productos				■			
Pruebas de funcionamiento del sitio				■	■		
Pre lanzamiento y corrección de errores					■		
Definición de agencia y preparación de primeras campañas					■	■	
Acuerdos comerciales con las marcas					■	■	
Lanzamiento oficial del sitio						■	
Activación de redes sociales y promoción						■	
Organización de eventos, activaciones y calendario con marcas						■	■

Con respecto a los riesgos, no se determina ningún factor crítico para el éxito del proyecto durante este proceso de implementación del mismo. Dada la elección de un proveedor de primera línea como VTEX, con probada experiencia y funcionamiento en toda la región, se puede garantizar definitivamente que la plataforma web funcionará tal como se espera.

Por otro lado, con respecto al desarrollo comercial del proyecto, se podría decir que hay un riesgo en la generación de acuerdos comerciales con las marcas, en el hipotético caso de que algunos no prosperen. A pesar de haber validado esto a través de Manuel cuando todavía trabajaba para Pernod Ricard, habría que tener en cuenta de todas formas que pueden ocurrir situaciones que cambien los planes de una empresa y por ende sus rumbos estratégicos. En este caso, se apuntaría a reducir el calendario de acciones especiales a marcas específicas, y se apuntaría a cerrar acuerdos de exclusividad por todo el año.

Por último, con respecto a la consideración de estrategias de salidas, en este caso se apuntaría directamente a vender la plataforma desarrollada. La ventaja de trabajar con VTEX sería que la plataforma se podría transferir a cualquier empresa de cualquier rubro, ya que se podrían editar los contenidos desarrollados sin ningún problema y a un menor costo en comparación a desarrollar una plataforma de cero.



## Conclusiones

Como se fue demostrando en cada una de las secciones de éste trabajo, podemos concluir que existe una gran viabilidad para desarrollar el proyecto de Tre Bien. Desde la gran oportunidad de negocio que se detecta a largo plazo, hasta las herramientas disponibles para la implementación del mismo, se puede afirmar que es un momento ideal para llevar a cabo al negocio.

En primer lugar, luego de haber comenzado con un análisis exhaustivo del mercado, no caben dudas que la industria del comercio electrónico tiene una relevancia cada vez mayor en el país, y está definitivamente encaminada a sostener un crecimiento trascendental a largo plazo. Potenciada por un contexto cultural y tecnológico ideal, y tendencias globales que la avalan. Asimismo, la categoría en cuestión a desarrollarse en este proyecto, bebidas alcohólicas, tiene una fuerte presencia en el país, con un mercado verdaderamente relevante, y se encuentra dentro de las que mayor potencial tienen a largo plazo dentro del comercio electrónico. De hecho, el rubro está justamente en un estado inicial de desarrollo, y dada la importancia de la categoría, se proyecta un futuro con un gran recorrido aun por delante.

En segundo lugar, otro gran factor de viabilidad del proyecto tiene que ver con el segmento objetivo y la vinculación del mismo a través del plan de marketing. La generación millennial, en este caso, figura como un actor clave tanto en el desarrollo de la industria del comercio electrónico por su gran presencia dentro del mundo digital, como en el rubro de bebidas siendo uno lo de los principales mercados de las marcas. En este caso, será estratégico dirigir la marca hacia ese público, con un plan de marketing orientado específicamente hacia ellos desde la identidad de marca creada, hasta los canales de comunicación, promoción y los estilos de contenidos generados. Se buscará generar un producto acorde a sus necesidades, intereses y gustos, que logre involucrarlos en un mercado que parecería estar muy cerca.

En tercer lugar, luego de haber analizado operaciones, costos, finanzas y equipo, es posible afirmar que la alianza estratégica con la distribuidora

Diswine es una gran decisión que definitivamente allana el camino para el desarrollo del negocio. Desde la contribución de trabajo en las operaciones diarias del depósito, hasta el gran impacto financiero que genera disponer de su capital de trabajo sin tener que invertir en compras de mercadería inmovilizada ni en gastos estructurales de oficina/depósito. No caben dudas que esto permite generar que la inversión inicial del negocio sea relativamente baja, al no tener que incurrir en éstos importantes gastos incrementales. Asimismo, también se logra una importante sinergia con el equipo emprendedor, de ambas partes con experiencia valorada en los rubros requeridos, y con contactos y relaciones comerciales claves para llevar adelante acciones del negocio.

Por último, en cuanto a la implementación del negocio, podemos concluir que no figuran riesgos representativos sobre el proceso. Con un plan de trabajo de aproximadamente seis meses, se llevará adelante una adecuada implementación en un tiempo lógico, eligiendo proveedores de primera línea que permitirán garantizar la puesta en marcha del proyecto. Los aspectos legales serían tratados sin problema, y no existen regulaciones que representen algún factor crítico hacia el proyecto. Dicho todo estoy para cerrar el trabajo, es posible confirmar la gran oportunidad de negocio que existe para desarrollar Tre Bien.

## Bibliografía

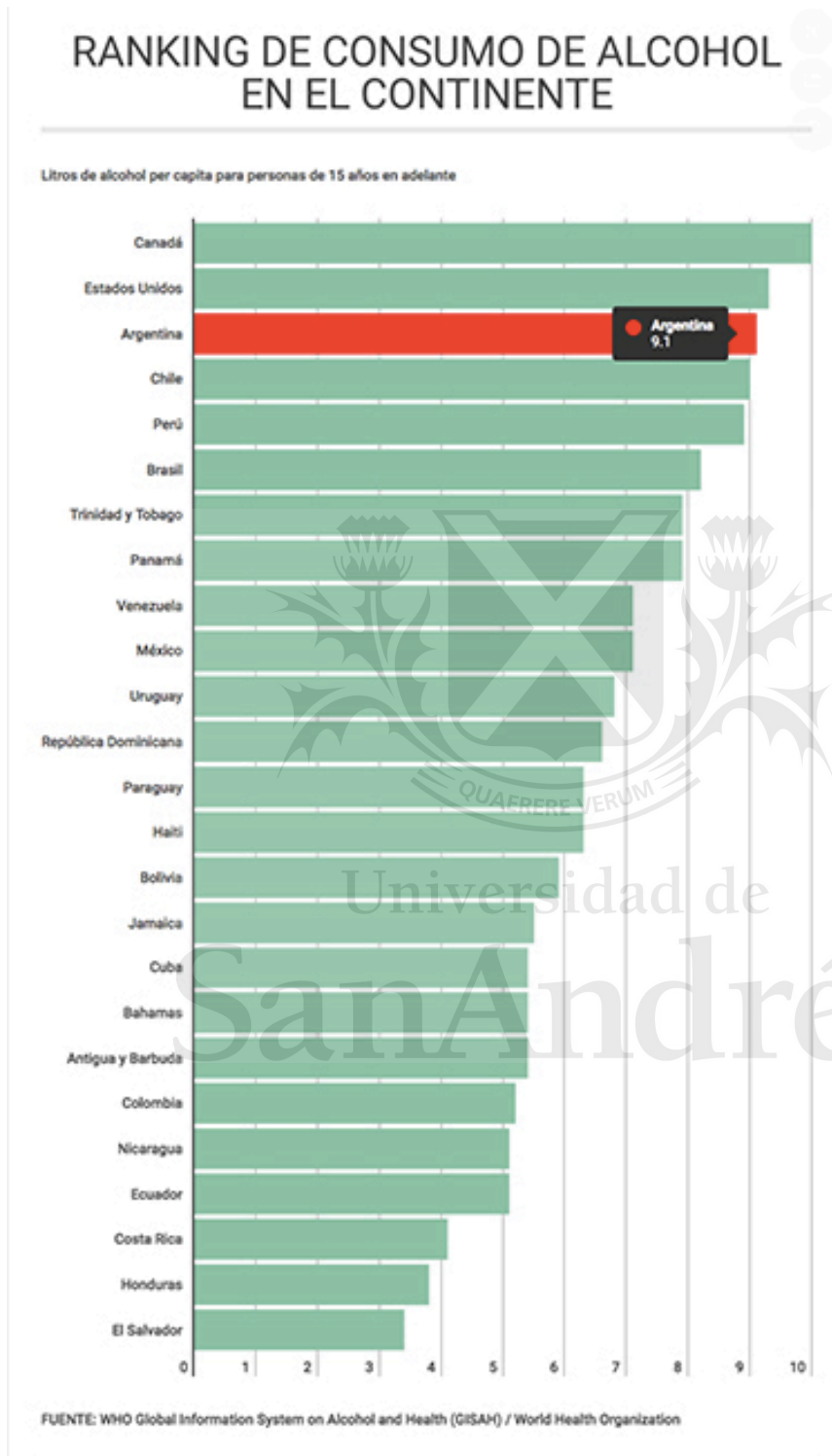
- Alcohol Industry Ad Spending Worldwide, by Country (2016). Emarketer. Recuperado el 6 de Agosto de 2018 a partir de <http://totalaccess.emarketer.com/chart.aspx?r=213932>
- Argentina, el país con mayor consumo de alcohol de América Latina (2017), Infobae. Recuperado el 5 de Agosto de 2018 a partir de <https://www.infobae.com/sociedad/2017/05/18/argentina-el-pais-con-mayor-consumo-de-alcohol-de-america-latina/>
- Argentina: Influencia de los millennials en los cambios del eCommerce (2018). América Retail. Recuperado el 7 de Agosto de 2018 a partir de <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-influencia-de-los-millennials-en-los-cambios-del-ecommerce/#>
- Brealey, Myers, y Allen (2010). Principios de Finanzas Corporativas
- Bygrave, W. y Zacharakis, A. (2010). The Entrepreneurial Process.
- Cajal, J. (2016). Tesis Plan de Negocios “TuRuta”. Universidad de San Andrés.
- Código Civil y Comercial de la Nación Argentina (2015)
- Digital Buyers & Shoppers, Worldwide (2018). Emarketer. Recuperado el 6 de Agosto de 2018 a partir de <https://forecasts-na1.emarketer.com/5a57be8ed8690c0dfc42e73f/5a57b85ad8690c0dfc42e6f1>
- Dolan, R (1999). Note on Marketing Strategy.
- En Bebidas Alcohólicas, Todos Los Caminos...Llevan A Los Millennials (2015). Editorial Dossier. Recuperado el 5 de Agosto de 2018 a partir de <https://www.dossiernet.com.ar/articulo/en-bebidas-alcoholicas-todos-los-caminos-llevan-a-los-millennials/6284>
- Estudio Anual de Comercio Electrónico (2017). CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico).
- Estudio Anual de Comercio Electrónico (2016). CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico).
- Fortín, L. Qué toman y dónde los argentinos (2017). El Cronista. Recuperado el 6 de Agosto de 2018 a partir de

<https://www.cronista.com/especiales/Que-toman-y-donde-los-argentinos-20170623-0022.html>

- Krajewski, Ritzman y Malhotra en (2008). Administración de Procesos.
- Lamiral, C. (2018). Millennials, los motores del consumo asociado a la experiencia. El Cronista. Recuperado el 9 de Agosto de 2018 a partir de <https://www.cronista.com/3dias/Millennials-los-motores-del-consumo-asociado-a-la-experiencia-20180209-0010.html>
- Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation.
- Palacios, M. (2014). Las principales claves del Marketing Digital para startups (1st ed.). ESINE Centro de estudios técnicos empresariales. Recuperado el 29 de Agosto de 2018 a partir de <http://www.manuelalejandro.es/wp-content/uploads/2014/11/Las-principales-claves-del-Marketing-Digital-para-startups.pdf>
- Peco, R. (2018). El infierno se congela, los LP de vinilo vuelven a romper récords de ventas. La Vanguardia. Recuperado el 11 de Agosto de 2018 a partir de <https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20180220/44920520729/vinilo-discos-musica-ventas-digital.html>
- Retail eCommerce Sales Worldwide (2018). Emarketer. Recuperado el 6 de Agosto de 2018 a partir de <http://totalaccess.emarketer.com/chart.aspx?r=219928>
- Sanz, F. (2014). Inbound Marketing: qué es y cómo aplicarlo. ePyme - Creando Negocios Online. Recuperado el 2 de Octubre de 2018 a partir de <http://epymeonline.com/la-forma-mas-eficiente-y-menos-costosa-de-llegar-a-su-cliente-el-inbound-marketing/>

## Anexos

### Anexo 1: Ranking de consumo de Alcohol en América



## Anexo 2: Detalle de facturación por categorías de comercio electrónico en Argentina 2017

**Facturación por rubro:**

Categoría - Rubro	Facturación				2017	
	2014 (MM)	2015 (MM)	2016 (MM)	2017 (MM)	Participación	Crecimiento
Pasajes y Turismo	9.990	17.310	25.580	43.640	28%	71%
Equipos y accesorios de audio/imagen, consolas, TI y telefonía	4.525	8.012	11.390	18.360	12%	61%
Artículos para el hogar (muebles, decoración)	-	4.251	9.552	14.430	9%	51%
Alimentos, bebidas y artículos de limpieza	2.520	3.591	6.859	12.090	8%	76%
Electrodomésticos (línea blanca y marrón)	3.100	5.453	8.196	9.115	6%	11%
Deportes	1.900	3.361	4.264	5.630	4%	32%
Entradas espectáculos y eventos	1.090	2.001	2.557	4.397	3%	72%
Indumentaria (no deportiva)	0.953	1.778	2.490	4.126	3%	66%
Accesorios para autos, motos y otros vehículos.	0.780	1.348	2.699	4.090	3%	53%
Cosmética y Perfumería	0.744	1.116	2.273	3.577	2%	57%
Infantiles	1.040	2.000	2.165	2.999	2%	39%
Artículos de oficina	0.840	1.444	2.055	2.099	1%	2%
Materiales y herramientas de construcción	-	0.325	1.135	1.995	1%	76%
Otros	5.689	9.663	12.560	18.460	12%	47%
<b>Total B2C</b>	<b>36.310</b>	<b>61.860</b>	<b>93.760</b>	<b>145.000</b>	<b>93%</b>	<b>55%</b>
<b>C2C</b>	<b>3.800</b>	<b>6.381</b>	<b>8.945</b>	<b>11.300</b>	<b>7%</b>	<b>26%</b>
<b>Total B2C + C2C</b>	<b>40.110</b>	<b>68.240</b>	<b>102.700</b>	<b>156.300</b>		<b>52%</b>

KANTAR TNS | P10 - Siguiendo con los rubros que comercializas online, por favor indicanos para cada rubro la facturación (IVA incluido) 38

## Anexo 3: Smart Checkout de VTEX

**CARRITO DE COMPRAS**

PRODUCTO	ENVÍO	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
FERNET BRANCA EXPERT PACK	3 días hábiles	\$ 900,00	1	\$ 900,00

Subtotal: \$ 900,00  
 Costo del envío para 1642: \$ 150,00  
 Hasta 3 días hábiles  
**Total: \$ 1.050,00**

**FINALIZAR COMPRA**  
 Elegir más productos

© TRE BIEN 2017 | Prohibida la venta de alcohol a menores de 18 años. | Diseñado por CoreBiz.

## FINALIZAR LA COMPRA

### IDENTIFICACIÓN

Solicitamos únicamente la información esencial para la finalización de la compra.

Correo

test@test.com ✓

Quizás quisiste decir: test@me.com

Nombre

Test ✓

Apellidos

Test ✓

DNI

99999999 ✓

Teléfono / Móvil

Móvil

0 11 ✓ 55555555 ✓

Sumar datos de empresa

Quiero recibir el newsletter con promociones.

IR PARA EL PAGO

### DIRECCIÓN DE ENVÍO

Aún falta llenar con los datos

### PAGO

Aún falta llenar con los datos

### RESUMEN DE LA COMPRA



FERNET BRANCA EXPERT PACK

3 días hábiles

\$ 900,00

## FINALIZAR LA COMPRA

### IDENTIFICACIÓN

test@test.com

Test Test  
(11) 5555-5555

### DIRECCIÓN DE ENVÍO

Código Postal \*

1642

Calle \*

Test ✓

Número \* Piso o Departamento (ej: 2A)

123 ✓

Opcional

Provincia \*

Buenos Aires

Ciudad \*

San Isidro

Nombre de la persona que va a recibir \*

Test Test

Elija el tipo de envío

Normal - \$ 150,00 - Hasta 3 días hábiles

IR PARA EL PAGO



FERNET BRANCA EXPERT PACK

3 días hábiles

\$ 900,00



## FINALIZAR LA COMPRA

### IDENTIFICACIÓN

test@test.com  
Test Test  
(11) 5555-5555

### DIRECCIÓN DE ENVÍO

Test, 123  
San Isidro - Buenos Aires - 1642 Argentina

Envío: Normal - Hasta 3 días hábiles - \$ 150,00

[Eligir un nuevo tipo de envío](#)

### RESUMEN DE LA COMPRA

**FERNET BRANCA EXPERT PACK**  
3 días hábiles **\$ 900,00**

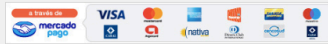
**COMPRAR AHORA**

### PAGO

MercadoPago  
Todo Pago

Compra ahora con MercadoPago.

Muy sencillo y seguro:



- ✓ Compra ahora.
- ✓ Elija su medio de pago preferido.
- ✓ Confirma el pago.

**No es necesario tener cuenta**

Listo! Puedes esperar sus productos.  
Todo con máxima seguridad.



## FINALIZAR LA COMPRA

### IDENTIFICACIÓN

test@test.com  
Test Test  
(11) 5555-5555

### DIRECCIÓN DE ENVÍO

Test, 123  
San Isidro - Buenos Aires - 1642 Argentina

Envío: Normal - Hasta 3 días hábiles - \$ 150,00

[Eligir un nuevo tipo de envío](#)

### RESUMEN DE LA COMPRA

**FERNET BRANCA EXPERT PACK**  
3 días hábiles **\$ 900,00**

**COMPRAR AHORA**

### PAGO

MercadoPago  
Todo Pago

**TP TODO PAGO**

Pagá tus compras online con tarjetas de débito y en cuotas sin interés con las tarjetas de crédito de los bancos adheridos.



Pagá online con débito y crédito.



Cuotas sin interés todos los días.



Seguridad y respaldo de tu banco.



Realizá el pago ingresando los datos de tu tarjeta o con tu usuario y contraseña de Todo Pago.





# Anexo 4: Diseño de Home

f i e


# TRE BIEN




MI BAR MUSICA RANDOM SALE

ENMOS A CAPITALY GBA PAGOS HASTA 12 CUOTAS



## ARMATE EL TUYO!



 <p>MAKER'S MARK KENTUCKY STRAIGHT BOURBON WHISKY. 750 ML</p> <p>Precio Cortado \$ 1.250,00</p> <p>COMPRAR</p>	 <p>JIM BEAM WHITE, KENTUCKY STRAIGHT BOURBON WHISKY. 750 ML</p> <p>Precio Cortado \$ 579,00</p> <p>COMPRAR</p>	 <p>JAMESON IRISH WHISKY. 750 ML</p> <p>Precio Cortado \$ 555,90</p> <p>COMPRAR</p>
--	---	--

VER MAS



# TRE BIEN

DRINK EXPERIENCE



ENVÍO GRATIS A PARTIR DE \$2.000 EN CAPITAL Y GBA



# TREBIEN



MI BAR MUSICA RANDOM SALE

ENVÍOS A CAPITAL Y GBA 3 CUOTAS SIN INTERÉS



ENVÍO GRATIS A PARTIR DE \$2.000 EN CAPITAL Y GBA



# TREBIEN

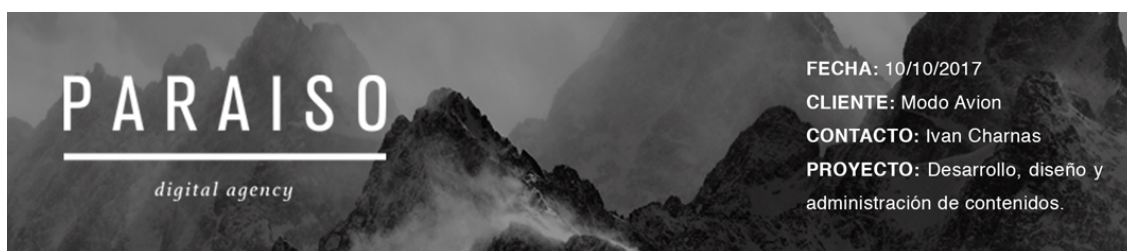


MI BAR MUSICA RANDOM SALE

ENVÍOS A CAPITAL Y GBA 3 CUOTAS SIN INTERÉS



## Anexo 5: Propuesta con presupuesto de Paraíso Digital Agency:



### Descripción / Alcance de tareas

#### Redes sociales

- En las plataformas sociales (Facebook + Instagram), se realizarán las tareas de moderación y generación de contenidos en formatos de textos, imágenes y videos.

#### Cantidad de posts:

Facebook + Instagram 6 posts por semana.

5 Instagram Stories por semana.

- Diseño/imagen

Se mantendrán actualizadas y se desarrollarán imágenes exclusivas para los formatos sociales. Se trabajará junto con los creativos de la marca para crear el imaginario de la marca y que la comunicación englobe una puesta de imagen única.

- Redacción

Se pondrá a disposición un redactor que arme las comunicaciones que se compartirán en las redes y/o controle las enviadas de manera institucional.

- Community Manager

Un profesional llevará a cabo los posts de acuerdo al cronograma aprobado. Los mensajes directos y/o consultas de productos serán contestados por la marca.

- Pauta Publicitaria

Se generarán las pautas publicitarias correspondientes según el presupuesto previamente acordado con el cliente.

- Mediciones y estadísticas

Se entregarán reportes mensuales para ver las interacciones y alcance de usuarios.

**Fee Mensual: \$18.500**

*\*Este importe se ajustará trimestralmente por el índice de precios al consumidor.*

*\*No incluye los gastos de pauta publicitaria para las redes sociales.*

*\*No incluye pagos/canjes para influencers.*

*\*No incluye retenciones a realizarse sobre el pago.*

*\*No incluye cobertura de eventos fuera de Capital Federal.*

*\*La factura se presentará a fin de cada mes y deberá abonarse dentro de los tres días posteriores a la fecha de la factura.*

#### Recursos involucrados en el proyecto:

- 1 Fotógrafo
- 1 Productor
- 1 Diseñador web/gráfico Sr.
- 1 Community Manager Sr.

Anexo 6: Acción especial Collection Packs

The advertisement features a dark red and black background with various liquor bottles and glasses. At the top, the logos for BEEFEATER LONDON, Havana Club, JAMESON IRISH WHISKEY, and ABSOLUT are displayed. The central focus is the text 'COLLECTION PACK' in large, bold, white, sans-serif font, with a white arrow pointing to the right. Below this, the text 'Universidad de San Andrés' and the website 'www.trebien.com.ar' are visible in a lighter, semi-transparent font.

BEEFEATER LONDON

Havana Club

JAMESON IRISH WHISKEY

ABSOLUT

COLLECTION  
PACK

Universidad de  
San Andrés

www.trebien.com.ar

# COLLECTION PACK

## BEEFEATER PACK



[www.trebien.com.ar](http://www.trebien.com.ar)

# COLLECTION PACK

## ABSOLUT PACK



[www.trebien.com.ar](http://www.trebien.com.ar)

# COLLECTION PACK

## HAVANA CLUB PACK



[www.trebien.com.ar](http://www.trebien.com.ar)

# COLLECTION PACK

## JAMESON PACK



[www.trebien.com.ar](http://www.trebien.com.ar)



## 7: Resumen de propuesta comercial para marcas de bebidas

**PROPUESTA**

- Lanzamientos de packs especiales focalizados en experiencia de marca siguiendo los lineamientos de cada una
  - Difusión de campañas con pauta online + posteos/acciones con influencers
- Eventos especiales para cada marca ante público objetivo (Ejemplos: After Office, Catas, Degustaciones, etc, donde se invita a conocer la experiencia de la marca)
  - Generación de base de datos de clientes para cada marca. (Mail Marketing + acciones especiales de fidelización)
  - Producción de contenidos: Fotos de campañas, contenido educativo para redes sociales y cobertura de eventos

**TRE BIEN**



## Anexo 8: Presupuesto de constitución SRL

### **ESCRIBANIA**

MASCHWITZ-DEL CAMPO  
de Enrique Ignacio Maschwitz  
Tucuman 715  
Tel/Fax 4322-6556

### **PRESUPUESTO**

Fecha: 17/11/2016

Cliente : CONSTITUCION DE SRL Y RUBRICA DE LIBROS

Domicilio :

Capital Federal

I.V.A. : Responsable Inscripto

C.U.I.T. :

DEBE: Por escritura de Constitución de SRL y adquisición y rúbrica de cinco libros societarios y contables ante IGJ todo en trámite simple y por escritura de Acta de Constatación de Domicilio.- (Francisco Grosso)

Importe :

Valuación :

Hipoteca :

#### **D E T A L L E**

Derechos de Escritura Fijos	670,00
Sellos de Autenticación	270,00
Sellos Dictámen Precalificado	240,00
Publicación de Edicto -aproximadamente-	3.000,00
Reserva de nombre	270,00
Sellado Formulario IGJ -Simple-	1.080,00
Sellos matriz y Primera Copia	1.460,00
Legalización	325,00
Foja de individualización	116,00
Sellado de Rúbrica en Colegio -Simple-	360,00
Tasa de Constitución	60,00
Gasto Seguro de Caucción -Cada Direc.Titular-	900,00
	<b>Subtotal : 8.751,00</b>
*Fotoc. autenticada/Mgen. Ancho	250,00
*Honorarios	3.000,00
*Aporte Notarial	250,00
*Adquisición Libros Societarios (100 páginas)	1.450,00
*Tramitación I.G.J. rúbrica de libros	1.400,00
*Tramitación ante IGJ	1.800,00
*Honorarios Acta Constat.Domicilio Fiscal	700,00
*Dictámen Precalificadorio	1.800,00
	<b>Subtotal : 10.650,00</b>
(*) Conceptos Gravados por el I.V.A.	

Subtotal : 19.401,00  
IVA Insc.: 2.236,50

COMPROBANTE SIN VALOR COMERCIAL

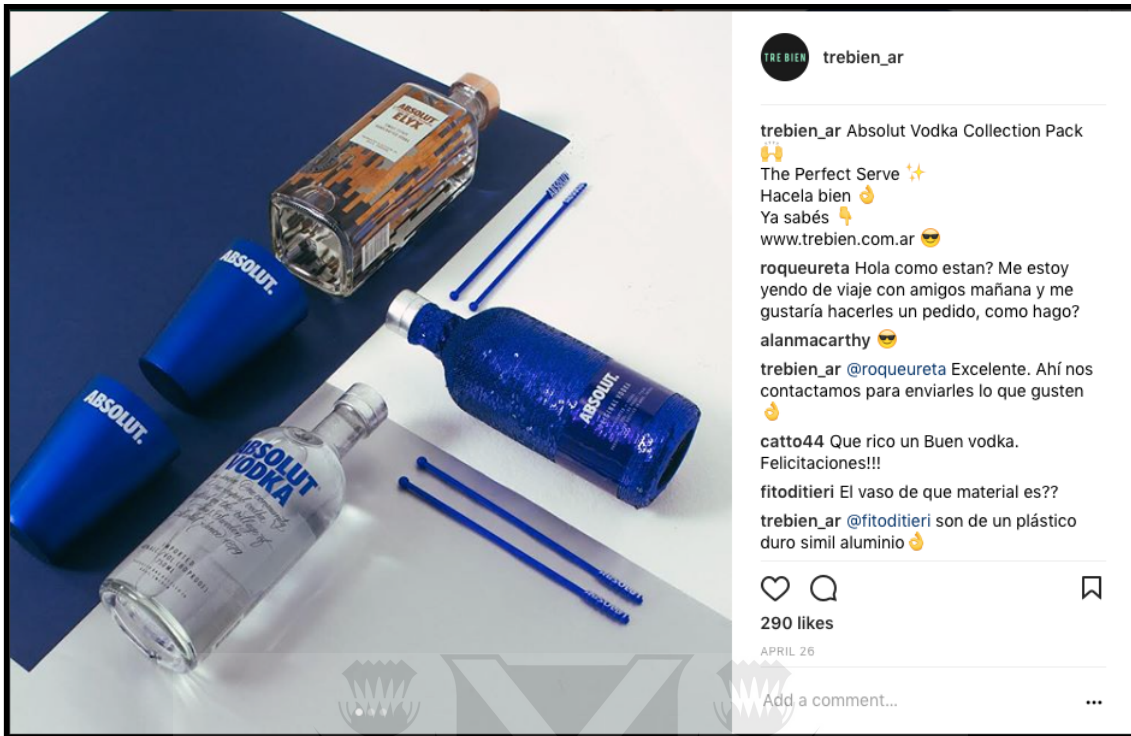
**TOTAL : 21.637,50**

Anexo 9: Cajas Tre Ben: packaging de la marca



## Anexo 10: Posteos Instagram Lifestyle para Biografía y Stories





## Anexo 11: Planos y Presupuesto Black Bar



# NÚMEROS PRIMOS

**N de Presupuesto** 1370  
**Cliente** Ivan Charnas  
**Fecha** 19 de octubre de 2017

ITEM	MEDIDAS	CANTIDAD	Precio	TOTAL
Estructura tipo Bar - Negro Micro	Segun Plano	20	\$2.500,00	\$50.000,00



**TOTAL** Universidad de **\$50.000,00**

# San Andrés

*Confirmación con un adelanto del 50%. Saldo contra entrega.*

*Validez del presupuesto 7 días. Los precios pueden variar sin previo aviso.*

*No incluye envío e instalación.*

*No incluye IVA.*

*Todos los productos se entregan embalados.*

*Martin Rodriguez 2935, Victoria*

*Buenos Aires, Argentina*

*[tallernumerosprimos@gmail.com](mailto:tallernumerosprimos@gmail.com)*

*[www.tallernumerosprimos.com](http://www.tallernumerosprimos.com)*