



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios

Hibernia tienda de whisky

Autor: Patricio E. Dalton

DNI/Pas: 30611160

Director del trabajo de graduación: Marcelo Barrios

San Fernando, 30 de septiembre de 2017

Contenido

Descripción de la oportunidad de negocio analizada	5
Descripción General de la Empresa.....	5
La oportunidad.....	5
Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo.....	8
Investigación de datos clave	10
Demostración de la oportunidad	10
FODA.....	10
Análisis interno/externo	12
Descripción del Negocio	13
Descripción del Producto y Servicio	13
Antecedentes de la Industria.....	14
Entorno de la industria.....	14
Análisis estratégico del negocio.....	16
Análisis Competitivo.....	16
Competidores directos.....	16
Competidores potenciales	17
Análisis del Mercado	17
Definición del mercado	17
Tamaño total del mercado.....	19
Utilización de servicios entrega a domicilio e ecommerce en Argentina	20
Segmento objetivo del mercado.....	20
Necesidad del mercado.....	21
Región geográfica	21
Tamaño estimado del segmento.....	22

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios	24
Plan de Marketing	24
Posicionamiento	24
Precio	25
Valor agregado para el cliente	26
Distribución	29
Publicidad y promoción	29
Recursos Humanos	30
El equipo	30
Currículum Vítae de Patricio Dalton y Felicitas Pena.....	30
Cultura organizacional	30
Pilares de la cultura organizacional.....	31
Desarrollo del personal.....	31
Plan Financiero.....	32
Requisitos de capital	32
Resumen de proyecciones financieras.....	32
Presunciones	33
Adjuntos Financieros	34
Condiciones para la viabilidad del plan	41
Plan de implementación.....	42
Conclusiones del estudio	43
Bibliografía.....	44
Anexos	45
Anexo 1.....	45
Anexo 2.....	47

Anexo 3.....	49
Anexo 4.....	60
Anexo 5.....	61
Anexo 6.....	61
Curriculum vitae Patricio Dalton.....	61
Curriculum Vitae Felicitas Pena.....	65



Universidad de
San Andrés

Descripción de la oportunidad de negocio analizada

Descripción General de la Empresa

Hibernia -Tienda de Whisky-, es una empresa argentina, fundada en el año 2017. Esta empresa es creada con el propósito de comercializar la bebida alcohólica denominada whisky, en la República Argentina.

Hibernia es fundada por Patricio E. Dalton, quien también la administra y posee el 100% del capital social.

La empresa desarrolla una plataforma de venta online de whisky de calidad premium, con un servicio de pago con tarjeta de crédito, facilidad de pago en cuotas y de entrega a domicilio. La plataforma está dirigida inicialmente a los consumidores de Whisky de la Capital Federal y gran Buenos Aires. El producto es comercializado a través de una tienda online. La promoción de los productos se hace mediante publicidad dirigida, a través de las redes sociales e inversión en publicidad online en sitios afines a los intereses del público objetivo.

La empresa programa el lanzamiento al público de la plataforma para principios de 2018.

La oportunidad

La oportunidad se observa a partir de notar la gran diferencia que existe entre el precio de un whisky de una marca X en el exterior y el precio de ese mismo whisky en la Argentina.

A partir de observar dicha diferencia es que nos interesamos en averiguar los precios, obtenidos de sistema maría de aduana. de diversas botellas de whisky (AFIP). Una vez obtenida dicha información observamos que:

1. Una botella de Johnnie Walker Red Label FOB¹ puerto de origen cuesta u\$s 7,5 o ARS 133.5 (tipo de cambio 17.8)

JOHNNIE WALKER	4.056,00	16,17	65.585,52 DOLAR USA	FOB	BOTELLA X 1L ,
JOHNNIE WALKER	300,00	43,25	12.975,00 DOLAR USA	FOB	BOTELLA X 0.75L , A?EJADO MAS DE 4 A?OS. ,
JOHNNIE WALKER	3.576,00	7,53	26.927,28 DOLAR USA	FOB	BOTELLA X 1L ,
JOHNNIE WALKER	298,00	20,49	6.106,02 DOLAR USA	FOB	BOTELLA X 0.75L ,

1. Fuente: Sistema María de AFIP, <http://www.afip.gov.ar/aduana/sim/>, (consultado 31/5/2017)

2. Esa misma botella en Mercado Libre, con entrega, cuesta ARS 855.



1. Fuente: Mercado Libre Johnnie Walker Red Label, https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-674894218-whisky-importado-johnnie-walker-red-label-1lt-en-caja-nuevo-_JM, (consultado 24/9/2017)

Esta más que claro que desde el puerto de origen a la casa del cliente, existen múltiples costos para tener en cuenta, pero, de todas maneras, esta diferencia llamó nuestra atención y quisimos averiguar que costos y márgenes había en el medio, para justificar los ARS 721,5 de diferencia.

En paralelo a la observación mencionada, nos pusimos a investigar acerca del consumo de whisky en la Argentina y nos encontramos con noticias que sostienen que, con la apertura de las importaciones y el consumo de alcohol de mayor calidad, bebidas como el whisky ganan mayor protagonismo en nuestro país (diario La Nación, domingo 22 de enero de 2017). También encontramos datos que señalan que la demanda whisky premium aumenta al ritmo del 20% en

¹ FOB del inglés Free On Board o libre a bordo. Hace referencia al costo de una mercadería puesta en el puerto de origen, lista para despachar.

la argentina (diario La Nación, miércoles 14 de diciembre de 2016). A partir de estos datos, inferimos que existe una oportunidad que procederemos a demostrar.



Universidad de
San Andrés

Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo

A continuación, introducimos las herramientas que hemos utilizado para el desarrollo de este trabajo, aprendidas a lo largo de la maestría:

1. Cinco fuerzas de Porter (Dvoskin, 2004, 6, 5.1.3.1.)
 - Se analizan cinco fuerzas que tiene incidencia sobre una empresa o emprendimiento
 - Amenaza de nuevos competidores
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Poder de negociación del cliente
 - Amenaza de productos sustitutos
 - Amenaza de nuevos competidores
2. FODA (Dvoskin, 2004, 6, 5.1.1.1.)
 - Estudia las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de un emprendimiento, por ejemplo
 - Fortalezas del emprendimiento para alcanzar objetivos
 - Oportunidades externas que tiene el emprendimiento para alcanzar los objetivos
 - Debilidades del emprendimiento para alcanzar el objetivo
 - Amenazas externas que pueden perjudicar el logro de objetivos
3. 4 P del Marketing (Dvoskin, 2004, 11, 4.6)
 - Definen cuatro componentes que generan valor para el cliente, así esta compra nuestro producto
 - Producto → entender que es lo que vende la empresa

- Precio→ definir cuanto está dispuesto a pagar el cliente por lo que vendo
 - Promoción→ como comunico al cliente lo que vendo
 - Plaza→ como consigue el cliente eso que vendo
4. Herramientas contables (Bruns, 2004)
 - Balance
 - Flujo de fondos
 - Estado de resultados
 5. Herramientas financieras (Frias, 2016)
 - ROE: Es el retorno del equity o patrimonio neto
 - ROA: Es el retorno de los activos
 - ROS: Es el retorno de la ventas
 - EBIT: Son las ganancias antes del pago de intereses e impuestos
 - EBITDA: Son las ganancias antes de los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
 - EBIAT: Son las ganancias antes de intereses y luego del pago de impuestos
 - VPN: Es el valor presente neto de una inversion
 - Perpetuidad: Es el valor de un flujo de fondos infinito luego del año 5 de un negocio
 - TIR: Tasa de retorno de una inversion
 6. Herramientas de marketing digital
 - Administrador de anuncios de Facebook
 - Keyword planner de Google AdWords
 7. Modelo de Gantt (Harvard Business School, 1997)
 8. Concepto de Core Competence o competencia central (Prahalad y Hamel, 1990)
 9. Concepto de ventaja competitiva (Dvoskin, 2004, 6, 5.1.3.2.)

Investigación de datos clave

Demostración de la oportunidad

Se nos ocurrió que quizás, a partir del aumento de la demanda y las diferencias de precios observadas, podíamos plantear un negocio de venta de whisky importado, de calidad y con servicio de delivery, a través de una tienda online.

Para demostrar que existe una oportunidad y antes de volcarnos al estudio profundo de la misma, quisimos hacer una encuesta, entre 300 personas, la cual arrojó que:

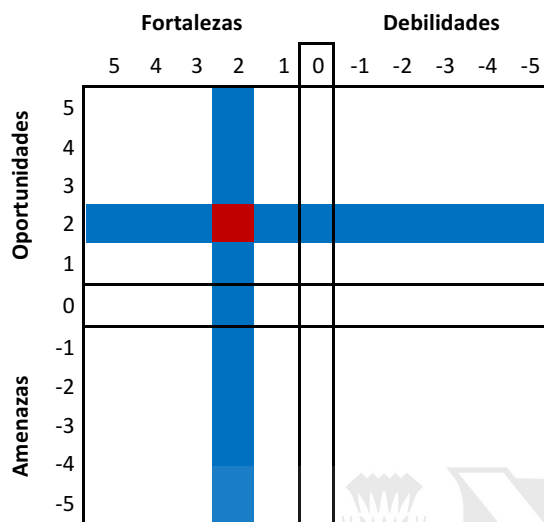
1. El 46.7% de los encuestados, consume whisky.
2. El 74% hace compras por internet
3. El 85.3% valora el servicio de delivery
4. El 65.7% compraría una botella de whisky importado de calidad con servicio de delivery

A partir de esta encuesta (**ver anexo 1**), reafirmamos que existe una oportunidad de negocio. Lo que sigue será plantearlo y analizar si es viable.

FODA

A partir de los interesantes resultados de la encuesta, para terminar de reafirmar que existe una oportunidad de negocios, decidimos complementar la misma mediante un análisis FODA.

A continuación, el resultado:



La fortalezas y debilidades son entendidas como propias de la empresa.

Entre las primeras encontramos:

1. La experiencia de las personas que comprenden Hibernia, sobre todo desde el punto de vista del emprendedorismo y el marketing digital.
2. El valor agregado que aportara Hibernia a sus clientes, desde el punto de vista de la “educación” de los mismos.
3. El precio competitivo que tendrán los productos comercializados por Hibernia.
4. El servicio de entrega a domicilio, como un servicio apreciado por el cliente.

En cuanto a las debilidades encontramos dos:

1. Hibernia es una empresa desconocida al inicio de sus actividades, lo cual implicará mucho trabajo para “ponerla en el mapa”.
2. El hecho de que sean productos importados es una debilidad, ya que la Argentina es un país cambiante en cuanto a las restricciones aduaneras y un cambio de escenario, puede complicar la operación.

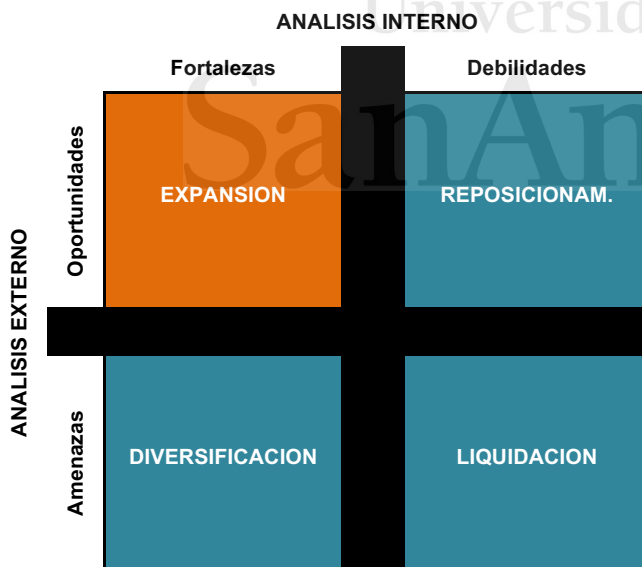
Las oportunidades y amenazas provienen del entorno, es decir exógenas a la empresa.

Con respecto a las oportunidades, observamos cinco:

1. Existe una demanda insatisfecha de productos como los que Hibernia ofrece (esta conclusión se desprende de la encuesta presentada en el anexo 1).
2. Consumidor en estado de evolución (diario La Nación, domingo 22 de enero de 2017).
3. El modelo que presenta Hibernia es un modelo existente y rentable (www.todowhisky.com es un ejemplo de esto).
4. La barrera de salida es baja, ya que, de no funcionar el negocio, se puede vender el stock en mercado libre y recuperar parte de la inversión.
5. El consumo está en crecimiento, como se puede observar en el anexo 2.

Observando el FODA y teniendo en cuenta el análisis interno y externo, nos sentimos confiados en afirmar que es un negocio que está en etapa de expansión, dado que las fortalezas y oportunidades se imponen por sobre las amenazas y debilidades.

Análisis interno/externo



Fuente: elaboración propia

Descripción del Negocio

El negocio está basado en el comercio electrónico, el cual consiste en la compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, tales como internet². Básicamente, Hibernia vende whisky importado de calidad y lo entrega donde el cliente solicite.

El foco del negocio está puesto en personas mayores de 18 años, consumidores de Whisky, usuarios de redes sociales, dispuestos a comprar esta bebida vía internet y a recibirla en su hogar.

Mediante esta tienda online, el cliente podrá acceder a un catálogo de whiskys importados y de calidad. A partir de la selección del producto que el cliente desee adquirir, este podrá comprarlo y recibirlo en su casa en un plazo no mayor a 24 horas.

La forma de comercializar el whisky será mediante una tienda online y la entrega del producto estará a cargo de la empresa ShipNow.

Descripción del Producto y Servicio

En cuanto al producto, Hibernia desarrollará una plataforma web que permitirá al cliente comprar whisky importado, de calidad, con tarjeta de crédito y en cuotas.

Con respecto al servicio, el cliente podrá recibir su compra donde disponga en un plazo de no más de 24 horas.

Como valor agregado al producto y servicio, Hibernia tendrá como objetivo, educar al cliente en el mundo del whisky, a partir de contar historias, vía redes sociales. La idea central es que el cliente aprenda la historia puntual del whisky que está comprando, como, por ejemplo, su procedencia y sus características.

² https://es.wikipedia.org/wiki/Comercio_electr%C3%B3nico

Antecedentes de la Industria

La industria dentro de la cual se encuentra Hibernia es la de la comercialización de bebidas alcohólicas, más puntualmente, el whisky.

Si bien la comercialización de bebidas alcohólicas en la Argentina tiene una larga tradición, la del whisky no se puede comparar con bebidas como el vino.

De acuerdo con el diario La Nación, en su nota del 22 de enero de 2017 “La revancha de los destilados”, de la mano de un consumo de mayor calidad, la apertura de las importaciones y el boom de la coctelería, bebidas como el whisky ganan en el país un protagonismo que en el mundo ya tienen desde hace cinco años (diario La Nación).

Dado este crecimiento en el consumo, nuevos jugadores han aparecido con la intención de comercializar esta bebida, ampliando su oferta de bebidas de calidad

Entorno de la industria

Poder de los proveedores	Poder de los clientes	Rivalidad de la industria	Amenaza de sustitutos	Ingreso de nuevos competidores
3 tipo de proveedores	A- Poder de elegir entre compra física o virtual	Pocos rivales directos	A- Tienda física	Barreras de entrada bajas
A- Proveedores nacionales que manejan mucho volumen, todas las gamas de producto y que proveen al menos al 50% del mercado	B- Poder de elegir por marca, tipo y precio	Mercado Libre: Tiene capacidad logística, facilidades de pago y nombre	B- Consumidor que se vuelca a otras bebidas como el Ron (que no es sustituto directo)	
B- Proveedores pequeños, de productos extranjeros, que ofrecen producto de lujo o de nicho, que manejan poco volumen y tienen poco porcentaje del mercado		Tonel privado: tiene retiro por sucursal física, envíos a todos el país y facilidades de pago		
C- Proveedores extranjeros, sin presencia en Argentina		Todo whisky: tiene retiro por sucursal física, envíos a todos el país y facilidades de pago		

A modo de síntesis, podemos decir que, en cuanto a los proveedores, competiremos dentro del segmento B, es decir, pequeños proveedores que ofrecen un producto de nicho, manejando poco volumen y poco porcentaje del mercado.

Con respecto a los clientes, creemos que valoraran el hecho de poder elegir un producto por tipo, precio y marca, desde su computadora y recibirlo en su casa, en lugar de tener que ir a elegirlo a una tienda física.

Sobre los rivales, creemos que Mercado Libre, por nombre y trayectoria es el rival que representa mayor amenaza, pero a diferencia de la propuesta de Hibernia, no tiene el valor agregado de la especialización y educación del cliente. Tonel Privado tiene su foco en el vino, es decir, la oferta de whisky es complementaria y, por último, Todo Whisky tiene la propuesta más similar a Hibernia, pero sin mayor oferta que la de botellas de whisky, es decir, no construye mayor valor agregado.

Acerca de los sustitutos, por un lado, están las tiendas físicas, que no son un sustituto directo de lo que Hibernia ofrece, ya que requieren que el cliente vaya a comprar la botella hasta la tienda, en lugar de elegir desde la comodidad de su casa. Otras bebidas pueden competir con el whisky, pero no reemplazarlo, el consumidor de whisky tiene un perfil muy marcado que es distinto al consumidor de ron o vodka, por poner algún ejemplo.

Por último, las barreras de entrada son bajas, no es difícil que aparezca un competidor con una oferta similar, por lo que el foco de Hibernia debe estar en la construcción de valor agregado, en cuanto a la educación del cliente, lo cual si nos dará una ventaja competitiva difícil de copiar.

Análisis estratégico del negocio

Análisis Competitivo

La industria en la que se encuentra Hibernia es la de venta de bebidas alcohólicas, puntualmente el whisky y el canal a través del cual lo vende es el ecommerce.

Esta industria está compuesta por seis jugadores que serán nuestra competencia por utilizar canales similares, así como también, por competidores potenciales que comercializan a través de puntos de ventas físicos.

Competidores directos

Dentro de los competidores detectados que utilizan el ecommerce se encuentran:

1. Todo Whisky
2. Tonel Privado
3. Mercado Libre
4. Distribuidora Wally
5. Geovinar
6. Winery

De las seis empresas que detectamos que comercializan vía plataformas de ecommerce, solo www.todowhisky.com.ar es considerada una empresa con productos y servicios similares, ya que es una plataforma de venta y entrega de whisky a domicilio.

Con respecto a www.tonelprivado.com si bien ofrece venta y entrega de whisky a domicilio, esta no es su principal y única bebida, sino que ofrece todo tipo de bebidas alcohólicas, además de un punto de venta físico. Su principal foco está puesto en vinos y espumantes. Lo mismo sucede con www.distribuidorawally.com.ar, www.geovinar.com y www.winery.com.ar. Si bien

estas cuatro empresas tienen un catálogo de whisky online, que se puede comprar con tarjeta de crédito y lo entregan en tu domicilio, ninguna de las cuatro tiene puesto su foco en el whisky, ni poseen un distintivo o valor agregado con respecto a este producto.

El caso de www.mercadolibre.com es distinto, si bien es una plataforma de compra venta de productos en general, su valor agregado está en el nombre, es decir, es un rival a tener en cuenta dado que la gente puede acceder al whisky con entrega, confiando en la marca.

Competidores potenciales

Entre los competidores que comercializan desde un punto de venta físico tenemos:

1. Supermercados
2. Club del Whisky

En el caso de la comercialización vía puntos de venta físico, tenemos a los supermercados en general, que, dentro de su oferta de productos, tienen una variedad acotada de whisky y precios elevados, pero la capacidad de hacer ofertas muy competitivas.

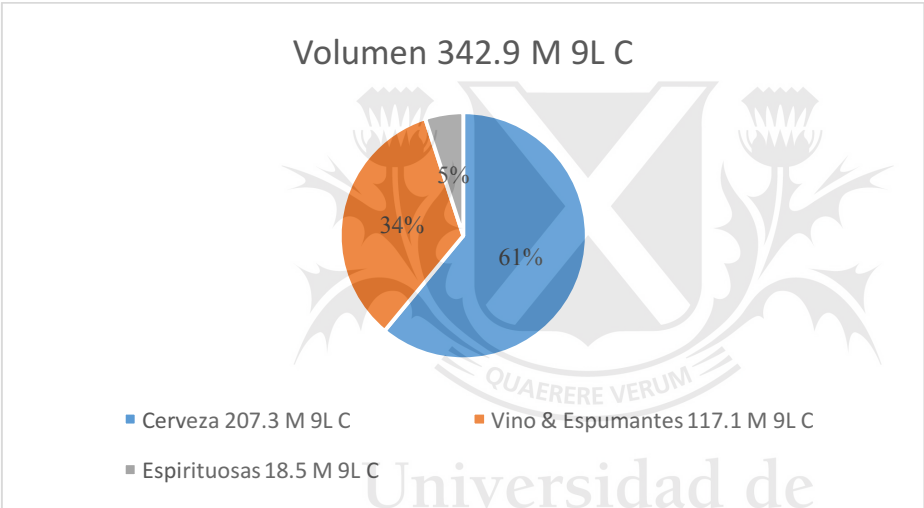
Por último, el competidor más serio es el Club del whisky. Ubicado en la Patagonia, es la gran referencia del whisky en la Argentina, es un club, con socios, dedicado pura y exclusivamente a difundir esta bebida, así como también comercializarla. Posee una oferta muy variada de productos, a buen precio, pero sin entrega. Su valor agregado es que su dueño es el que les enseña a sus consumidores acerca de esta bebida y es una persona que es referente del tema a nivel mundial.

Análisis del Mercado

Definición del mercado

El mercado dentro del cual se desempeñará Hibernia es el del consumo de bebidas alcohólicas.

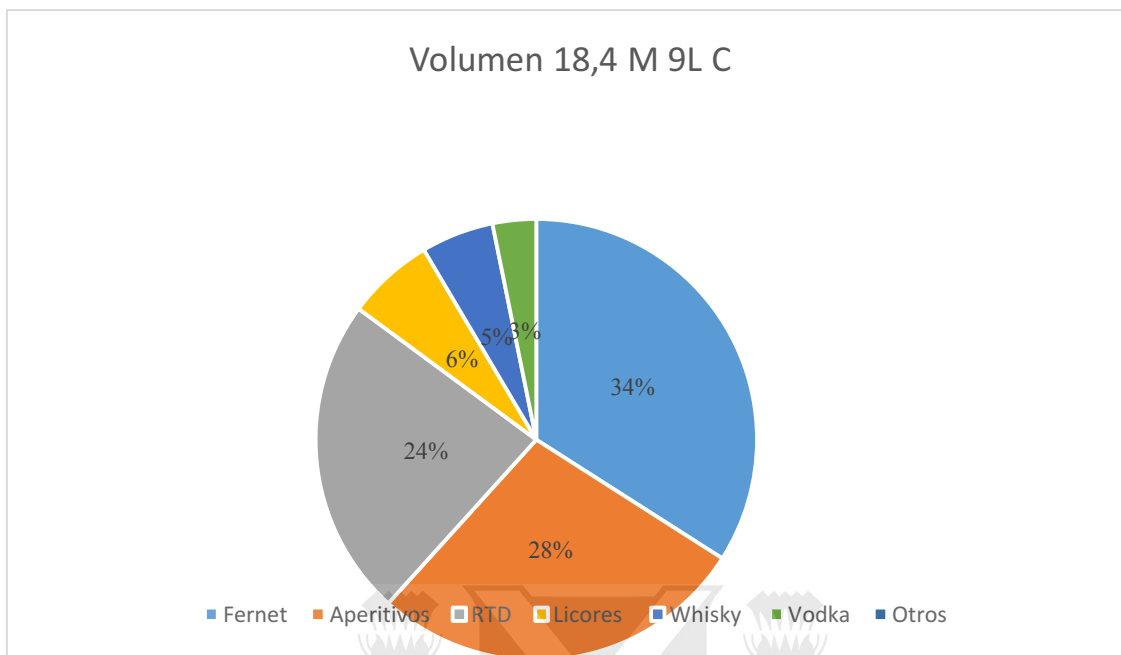
Consumo bebidas alcohólicas Argentina 2016



Fuente: Informe Pernod Ricard Argentina 2016

Dentro de la generalidad de bebidas alcohólicas, las bebidas espirituosas, puntualmente, el del consumo de Whisky.

Consumo de bebidas espirituosas Argentina 2016



Fuente: Informe Pernod Ricard Argentina 2016

Tamaño total del mercado

El whisky puede ser dividido en cinco categorías:

1. Value
2. Standard
3. Premium
4. Super Premium
5. Ultra Premium

De acuerdo con el informe de Pernod Ricard de consumo de whisky en la Argentina, en 2016, se consumieron 995.000 cajas de whisky³, por un valor aproximado de u\$s 14.732.400.

(ver anexo 2)

³ El mercado del whisky se mide en cajas y cada caja contiene 12 unidades

Utilización de servicios entrega a domicilio e ecommerce en Argentina

De acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, o CACE (www.cace.org.ar), en nuestro país 17.8 millones de personas han comprado alguna vez online y en los últimos 6 meses, lo han hecho unas 11.2 millones de personas (CACE, slide 4).

Sobre el total de las ventas realizadas por este canal, el 66% de los compradores, eligieron el envío a domicilio (CACE, slide 31), dato que muestra la preferencia del consumidor por este tipo de servicio.

El crecimiento interanual 2015/16, del E-Commerce en la Argentina, fue del 51% (CACE slide, 35) y de acuerdo con la cámara, aún queda mucho margen de crecimiento si se compara con países desarrollados e incluso, países de la región. Puntualmente, dentro del E-Commerce, el rubro alimentos y bebidas ha tenido un crecimiento interanual del 91%, reasentando un 7% sobre el total de las transacciones realizadas online (CACE, slide 39).

Sobre el 100% de las transacciones realizadas por esta vía, el 44% se dieron en la región del AMBA (CACE, slide 40), la cual representa el territorio al que apuntaremos en un comienzo.

Con respecto a los medios de pagos del consumidor, el 88% elige la tarjeta de crédito como medio preferido, seguido por un 11% que elige el efectivo como medio de pago y por último un 1% opta por la transferencia bancaria (CACE, slide 41).

Segmento objetivo del mercado

El cliente de Hibernia es una persona de sexo indistinto, mayor de 18 años, que disfruta de una bebida alcohólica refinada, a un precio razonable para la calidad del producto y que valora el servicio de entrega a domicilio (o donde el cliente disponga). Un factor clave de nuestro cliente es que sea usuario frecuente del canal ecommerce, habiendo ya pasado las barreras de desconfianza que un canal nuevo como este pueda traer aparejadas.

Desde el punto de vista del valor agregado que Hibernia quiere darle a su cliente, es importante que el mismo sea usuario de redes sociales como

Facebook, Instagram y YouTube, principalmente y que tenga el deseo de aprender y refinar su gusto por esta bebida, las historia detrás de cada whisky, así como también mejorar la calidad de las bebidas que consume.

Si lo planteamos como consumidores de whisky, observamos dos tipos:

1. Consumidor esporádico, que tiene una botella de buen whisky para agasajar invitados o disfrutar de momento especiales
2. Consumidor regular, que quiere tener una barra abundante y con variedad

Necesidad del mercado

A partir de demostrar la oportunidad del negocio, concluimos que existe una necesidad del consumidor por adquirir whisky de calidad premium. Nuestro desafío esta en transformar esta necesidad de las personas, en un producto y servicio.

¿Cómo planeamos hacerlo?, ofreciéndole al cliente una tienda online, donde pueda comprar whisky premium y recibirlo en donde el cliente disponga.

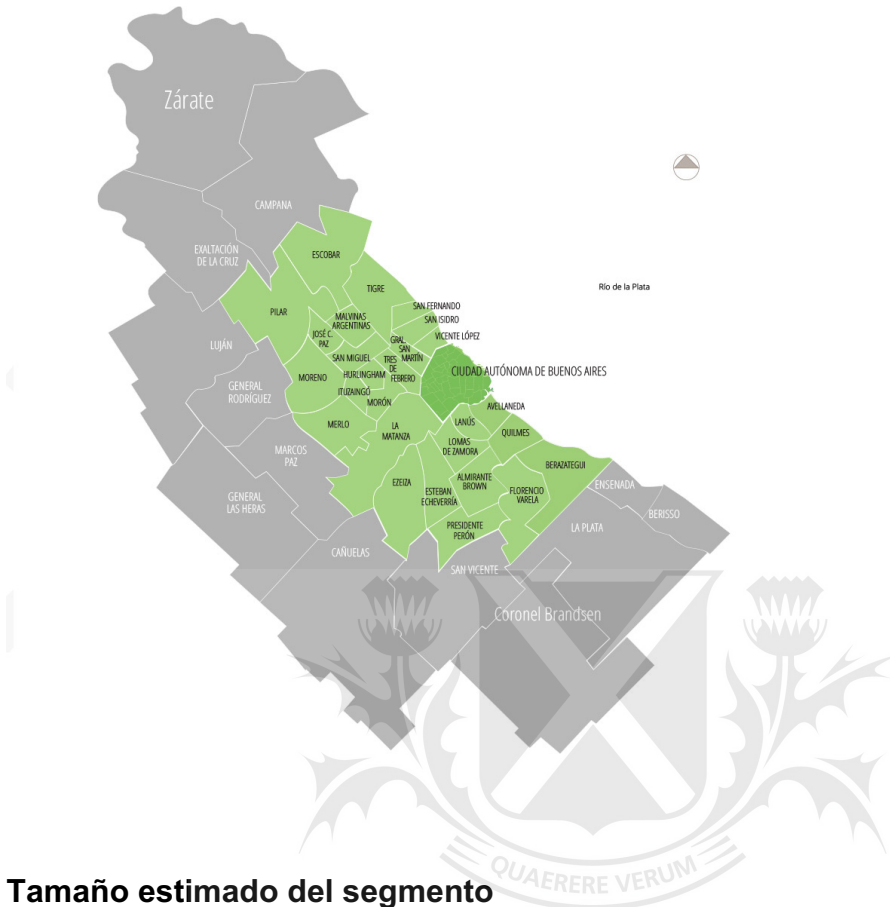
Para demostrar empíricamente que existe dicha necesidad, volvemos a la pregunta 7 de nuestra encuesta, la cual arroja como resultado que un 65.7% de los encuestados, compraría una botella de whisky importado, de calidad, con servicio de entrega a domicilio.

(ver anexo 2)

Región geográfica

Para definir el segmento al que apuntamos, primero hay que definir el área geográfica donde operará Hibernia. Esta área es la que se conoce como AMBA. La misma está comprendida por la capital federal y los municipios del conurbano bonaerense. En este territorio viven, de acuerdo con el censo 2010, casi quince millones de habitantes⁴.

⁴ https://es.wikipedia.org/wiki/Gran_Buenos_Aires#Poblaci.C3.B3n

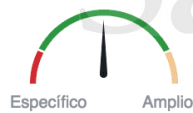


Tamaño estimado del segmento

Como herramientas para estimar el tamaño del segmento utilizaremos:

1. Administrador de anuncios de Facebook:

Definición del público



Tu público está definido.

Alcance potencial: 950.000 personas

Resultados diarios estimados

Alcance

5.300 - 28.000 (de 870.000)



Clics en el enlace

43 - 250 (de 6.300)



Público potencial:

Alcance potencial: 430.000 personas

Características del público:

- Lugar - Viviendo en:
 - Argentina: Buenos Aires (+40 km)
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Edad:
 - 18 - 65+
- Personas que coinciden con:
 - Intereses: Johnnie Walker, Macallan, Whisky mezclado, Chivas Regal, Ballantine's, Jack Daniel's, Whisky escocés, Whiskey de centeno, Whisky irlandés, Whisky puro de malta, Small batch whiskey, Whisky, Laphroaig, Glenmorangie distillery, Tennessee whiskey, Malt whisky, Jack Daniel's Tennessee Whiskey, Jameson, Single malt Scotch, Straight whiskey, Jack Daniel, Paddy Irish Whiskey, Single barrel whiskey, Whiskey Myers, Whisky de Bourbon, Jim Beam, Vatted malt o Glenfiddich

2. Keyword planner de Google AdWords

De acuerdo con los resultados arrojados por esta herramienta, nuestro alcance potencial es de 679.950 individuos al mes.

(Ver anexo 3)

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

Plan de Marketing

El plan de marketing se basa en cinco pilares fundamentales:

1. El cliente quiere whisky de calidad.
2. El cliente quiere recibirlo en donde disponga.
3. El cliente quiere pagar no más que lo que paga en tienda física.
4. Hibernia quiere educar al cliente en el consumo de whisky.
5. Las redes sociales son nuestro canal de comunicación.

Posicionamiento

El posicionamiento de Hibernia se va a dar por calidad, ya que buscamos ofrecer productos que nuestros competidores no ofrecen, es decir, marcas de whisky premium que no se encuentren o sean difíciles de encontrar en el mercado. Consideramos que no tiene sentido competir por precio, ya que nuestra propuesta de valor es única (detallada más adelante).

Este posicionamiento lo lograremos a partir de trabajar sobre la base de nuestro USP (Unique Selling Position), o argumento diferenciador, que será el de educar a nuestros clientes, es decir ¿por qué van a comprarnos a nosotros y no a otros?, porque nosotros te ofrecemos un servicio que nadie más te ofrece: te vamos a enseñar el mundo que hay detrás de esta bebida. Además, a diferencia de la mayoría de nuestros competidores, nosotros solo nos enfocamos en whisky, ese es nuestro “core competence” y como si esto fuera poco, lo vamos entregar donde el cliente disponga, en menos de 24 horas.

Precio

En pos de definir el precio, nos preguntamos ¿qué valor monetario asigna nuestro cliente a nuestro producto y servicio? Para responder dicha pregunta, incluimos la pregunta 8 en nuestra encuesta la cual arrojó tres resultados:

1. El 53.3% indicó que dispuesta a pagar lo mismo que en una tienda física por una botella de whisky entregada en donde dispongan
2. El 31% indicó que está dispuesta a pagar menos que en una tienda física
3. El 15.7% indicó que está dispuesto a pagar más que en una tienda física

(ver anexo 4)

Dado es resultado de la encuesta es que creemos conveniente tener una política de precios que este siempre alineada con los precios del mercado, teniendo en cuenta paridad en la calidad. Además, creemos que, si estamos vendiendo calidad, esto se debe ver reflejado en el precio, dado que, de lo contrario, el cliente puede percibir menor calidad sobre nuestros productos, antes de adquirirlos. Cabe aclarar, que Hibernia definirá los precios por líneas de productos, es decir, el precio de cada categoría de whisky será pensada teniendo en cuenta justamente, la categoría.

A su vez, tendremos estrategias de ajustes de precios, que serán lanzadas en base a la elasticidad de la demanda, como, por ejemplo:

1. Descuentos y bonificaciones
 - a. descuentos por cantidades
 - b. Descuentos por temporadas
2. Precios promocionales
 - a. Ofertas
 - b. Cupones
3. Precios psicológicos
 - a. Ejemplo→399,99
 - b. Precio de prestigio

Valor agregado para el cliente

Está claro que la mera presencia en la web no asegura el éxito, sino que es el valor agregado que Hibernia entrega a sus clientes, lo que será valorado por los mismos y traccionará las ventas. Nuestro valor agregado no es la oferta de whisky a buen precio, ni el servicio de entrega a domicilio, eso ya está disponible en el mercado a través de marcas con mucha más presencia y renombre, como Mercado Libre.

Nuestro valor agregado es lo que llamamos, la “educación”, el concepto de educar al cliente. Pero esta forma de educación no debe ser concebida con arrogancia, no es “yo te educo a vos”, sino más bien una filosofía vinculada al servicio, Hibernia existe para servir a sus clientes y este servicio es la educación. Pero ¿por qué los vamos a educar?, ¿en que temas los vamos a educar?, ¿cómo los vamos a educar?

¿Por qué los vamos a educar? En Hibernia creemos que el consumidor argentino de whisky está entrando en una etapa similar a la que se vivió con el vino en la década del 90 y o la cerveza artesanal en los últimos años. El consumidor argentino de whisky, esta refinando su paladar, está pidiendo productos de mayor calidad y al ser una bebida que no tiene una tradición de consumo en nuestro país, se lo puede definir como un consumidos ignorante, ávido por aprender acerca de este fascinante mundo. Pero para justificar nuestra afirmación, incluimos la pregunta 4 en nuestra encuesta: ¿te gustaría aprender acerca de esta bebida? El 53% de los encuestados respondió que si, el 25.7% que le da lo mismo y el 21.3% que no (**ver anexo 5**). Dadas las respuestas obtenidas sobre una muestra de 300 personas, creemos que existe un interés por esta bebida.

¿En que temas los vamos a educar?, será en el mundo que existe detrás de una botella de whisky, principalmente:

- a) El país de origen
- b) La región dentro de ese país
- c) La historia de la destilería
- d) Las características del sabor de ese whisky

e) El significado del nombre

¿Como los vamos a educar?, a través de las redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. La idea central es contar una historia. A través de contar historias en las redes sociales, es que creemos que la gente no solo comprara whisky, sino que comprar el whisky a Hibernia, porque Hibernia pretende ser el gran referente nacional en torno a esta bebida.

A continuación, dos ejemplos de posts de Instagram y Facebook que grafican de alguna manera lo que decimos, cuando hablamos de contar una historia:





hiberniawhisky Siguiendo

hiberniawhisky Speyside single malts son whiskys de una sola malta, destilados en Strathspey, el área alrededor del río Spey en Moray, Badenoch y Strathspey, en el noreste de Escocia.

Los dos whiskies de malta más vendidos en el mundo, The Glenlivet y Glenfiddich, provienen de Speyside. Además, uno de nuestros preferidos por su relación precio calidad, el Cardhu. Speyside tiene el mayor número de destilerías de cualquiera de las áreas productoras de whisky de Escocia.

Los whiskys Speyside generalmente se pueden clasificar como ligeros y herbáceos (por ejemplo Glenlivet) o ricos y dulces (por ejemplo Macallan). Visita nuestra página y súmate a Hibernia.



15 Me gusta

HACE 2 DÍAS

Añade un comentario...

Hibernia Whisky Shop publicó 3 fotos en Instagram.
Ayer a las 8:46 · 🌐

Highland single malts son whiskys escoceses de malta única producidos en la región Highland de Escocia. Esta categorización incluye los whiskies producidos en las islas alrededor del perímetro de Escocia (Island single malts), excepto Islay (ver Islay whisky).

Incongruentemente, la zona también incluye ciertas zonas de tierras bajas en el noreste del país, como Banffshire y Aberdeenshire.

Los whiskies de las Highlands son mas ahumados que los de las Lowlands y el Speyside aunque ligeramente menos dulces que estos.

Abundan las notas de flores.

Para entrar en el mundo del whisky visita nuestra página www.hiberniawhisky.com

#Highlands #SingleMalt #Whisky #Scotch #Escoces #Escocia #Scotland #Hibernia #TiendaDeWhisky #LoQueViene #Glenmorangie #Maccallan



23 personas alcanzadas

Promocionar publicación

👍 Brian Roberts y Patricio Dalton

👍 Me gusta 💬 Comentar ➦ Compartir

Distribución

Nuestro negocio es vender whisky. Nuestro foco debe estar puesto en vender whisky y nada más. Es por esto por lo que en Hibernia creemos que el almacenamiento y la distribución deben estar tercerizados.

A partir de esta definición es que Hibernia pretende tener una alianza estratégica con la empresa ShipNow, la cual es una empresa que su core business pasa por el manejo de stock y entregas de productos.

Básicamente, ShipNow, recoge el whisky por la aduana una vez nacionalizado y lo lleva a su centro de almacenamiento. Al estar enlazados con nuestra tienda online, cuando se dispara una compra en nuestra plataforma, ellos son notificados, preparan el producto (packaging) y lo despachan para ser entregado al cliente. Además, como parte de su servicio, llevan el control sobre el stock. Entonces podemos decir que nuestra distribución se hace por un canal indirecto y la distribución física es mediante fletes (ShipNow).

Mediante la asociación con ShipNow, creemos que podemos lograr mayor cobertura, sin necesidad de invertir tiempo en hacerlas nosotros. Además, creemos importante tener un mapa de nuestro alcance en la web.

Por último, evaluaremos alianzas estratégicas con empresas que posean puntos de venta físicos, para potenciar nuestras ventas.

Publicidad y promoción

La publicidad y promoción de nuestros productos estará basado en los siguientes lineamientos:

1. Posicionamiento SEO → tiene como objetivo lograr que nuestra tienda online sea bien visible en el buscador de Google, así como también transferir potenciales clientes de otras páginas hacia la nuestra.
2. Página web → es de suma importancia estar en cada detalle de la página, intentando entender como la ven nuestros clientes y que resulte agradable, practica y sencilla para el usuario.
3. Contenidos → Quizás el punto central de la promoción, la idea central es crear contenido original para nuestras cuentas en redes sociales y que el

mismo este siempre actualizada. La clave está en dar al cliente información relevante y actualizada, para que vaya a nuestra página a comprar whisky.

4. Redes sociales→ Son nuestro motor de venta. Entender quién es nuestro cliente y ponerse en su lugar, será clave para llegarles a través de estos medios digitales. Además, son una gran fuente de información y estadística. Por último, es fundamental un Community Manager que sepa contestar bien a nuestros clientes.

Recursos Humanos

El equipo

Patricio E. Dalton: MBA Universidad de San Andrés, socio gerente de Hibernia Tienda de Whisky. Siete años de experiencia emprendedora. Conocedor del producto que vamos a comercializar. Será la cabeza de la sociedad y el responsable de llevar adelante la compañía.

María Felicitas Pena Licenciada en comunicación social de la Pontificia Universidad Católica Argentina. Cinco años de experiencia en marketing digital. Su fuerte es la comunicación a través de las redes sociales. Será la responsable del marketing digital de Hibernia.

Currículum Vitae de Patricio Dalton y Felicitas Pena

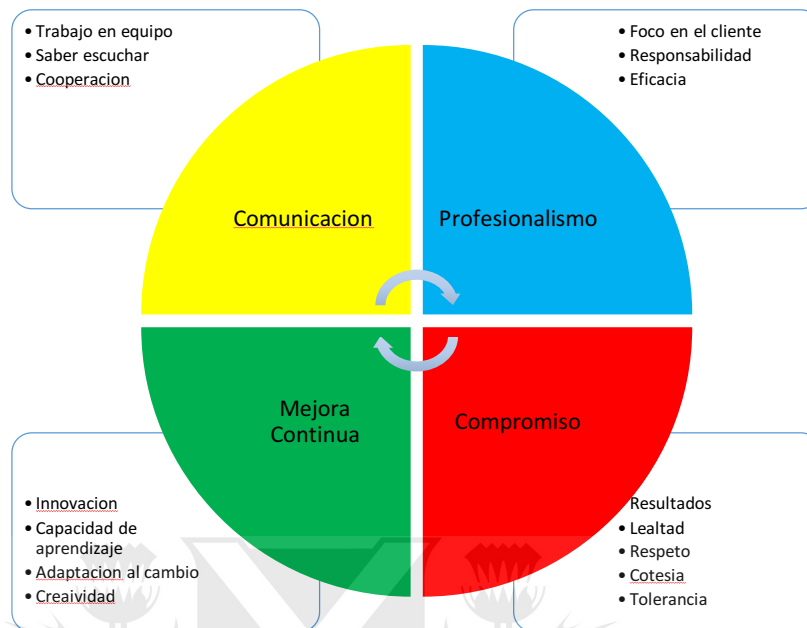
(Ver anexo 6)

Cultura organizacional

La cultura de Hibernia estará enfocada en cuatro pilares fundamentales:

1. Comunicación
2. Profesionalismo
3. Mejora continua
4. Compromiso

Pilares de la cultura organizacional



Fuente: elaboración propia

Desarrollo del personal

El desarrollo de las personas involucradas en Hibernia se hará de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia

En Hibernia creemos que la capacitación debe estar enfocada en:

1. Conocimiento del whisky → para esto el primer paso es capacitarnos haciendo un curso de whiskys y maltas, como el que ofrece el Centro Argentino de Vinos y Espirituosas (<http://www.cave.com.ar/cursos/cuso-de-maltas-y-whikys>)
2. Marketing digital → en este caso, las capacitaciones serian en Digital House (<https://www.digitalhouse.com/curso/marketing-digital/>)
3. Ecommerce → Al igual que el anterior curso, este sería cursado en Digital House (<https://www.digitalhouse.com/programas-ejecutivos/ecommerce/>)

Plan Financiero

Requisitos de capital

En Hibernia consideramos necesario un aporte de capital de ARS 2.092.392,61, monto suficiente para mantener la empresa operativa durante el primer trimestre del año 2018.

Luego del mes 3, la empresa será definida como empresa en marcha y podrá hacer frente a los costos operativos, sin necesidad de tomar deuda o pedir aportes de capital.

Hibernia planifica utilizar este dinero durante los primeros doce meses de operación, como se muestra a continuación:

- ARS 1.511.532,61 destinados a compra de stock, almacenaje y distribución
- ARS 580.860 destinados a gastos operativos (sueldos, oficina, marketing, etc.)

Resumen de proyecciones financieras

El plan de financiación proyecta ventas de ARS 7.886.872,16, márgenes operativos de 38% y márgenes netos de aproximadamente 11% antes de impuestos, para el primer año. La Empresa espera ser rentable al cabo de los primeros 12 meses de funcionamiento y continuar siéndolo a partir de ese

momento. Teniendo en cuenta estas cifras proyectadas, la Empresa anticipa ser rentable y tener flujo positivo de efectivo, 12 meses a partir del lanzamiento del producto. Los resultados importantes del pronóstico financiero se resumen a continuación: (revisar)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	ARS 7.866.872,16	ARS 10.856.283,59	ARS 14.107.740,52	ARS 17.070.366,03	ARS 19.178.556,24
IIBB	ARS 314.674,89	ARS 434.251,34	ARS 564.309,62	ARS 682.814,64	ARS 767.142,25
Costos	ARS 4.534.597,83	ARS 6.257.745,01	ARS 8.131.939,64	ARS 9.839.646,96	ARS 11.054.843,36
Margen Bruto	ARS 3.017.599,45	ARS 4.164.287,24	ARS 5.411.491,26	ARS 6.547.904,43	ARS 7.356.570,63
Margen Operativo	38%	38%	38%	38%	38%
Gastos de estructura y Mkt	ARS 1.742.580,00	ARS 2.003.967,00	ARS 2.264.482,71	ARS 2.490.930,98	ARS 2.665.296,15
Ingreso Antes de Impuestos	ARS 1.275.019,45	ARS 2.160.320,24	ARS 3.147.008,55	ARS 4.056.973,45	ARS 4.691.274,48
Impuestos ganancias	ARS 446.256,81	ARS 756.112,08	ARS 1.101.452,99	ARS 1.419.940,71	ARS 1.641.946,07
Ingreso Neto	ARS 828.762,64	ARS 1.404.208,15	ARS 2.045.555,56	ARS 2.637.032,74	ARS 3.049.328,41
% de los Ingresos	11%	13%	14%	15%	16%
Ingreso Neto USD	USD 40.944,75	USD 60.325,60	USD 77.768,38	USD 91.141,17	USD 98.496,20

Presunciones

Las proyecciones financieras se basan en estimaciones actuales de la industria sobre el crecimiento en el volumen del consumo de whisky de calidad, así como también en el crecimiento del ecommerce en Argentina, datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, así como también el informe Pernod Ricard 2016. Para información más detallada sobre las presunciones, ver el material adjunto. Estas declaraciones incluyen proyecciones de ingreso, balances y flujos de caja.

Los ingresos provienen de la venta de botellas. El costo de los bienes vendidos es calculado sobre el costo de las botellas puestas en el puerto de Buenos Aires, su costo de nacionalización y los costos de seguro, deposito, embalaje, envío y venta (MercadoPago). Los gastos de marketing incluyen los costos asociados con la publicidad y promociones. Además, existen costos que provienen de salarios, contador y oficina. La Empresa operará con mínimos costos generales, debido a la naturaleza del negocio.

Por último, Hibernia se registrará bajo los beneficios de la ley de Pymes 27.624 (AFIP).

Adjuntos Financieros

Presunciones

El modelo de venta supone que la operación comenzará el 1 de enero de 2018, con el lanzamiento del producto. Éste se ha calculado, basado en el tamaño estimado del mercado y la participación de mercado para cada período de tiempo.

Las 10 variedades de whisky con las que comenzaremos a operar serán divididas en cuatro categorías:

1. Standard (4 marcas distintas)
2. Premium (3 marcas distintas)
3. Super Premium (2 marcas distintas)
4. Ultra premium (1 marca)

Ventas:

- Las ventas por tipo de whisky se proyectan de la siguiente manera

Tipo de Whisky/Ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Whisky 1 (Standar)	3.335	4.002	4.602	5.063	5.316
Whisky 2 (Premium)	1.786	2.143	2.465	2.711	2.847
Whisky 3 (Super Premium)	715	858	987	1.085	1.140
Whisky 4 (Ultra Premium)	119	143	164	181	190

Precios:

- La fijación promedio de precios anual se proyecta como se muestra a continuación (de manera anual, contemplando inflación y precios promedios del mercado por tipo de whisky):

Tipo de Whisky/Precios	2018	2019	2020	2021	2022
Whisky 1 (Standar)	865	994	1.124	1.236	1.323
Whisky 2 (Premium)	1.556	1.790	2.023	2.225	2.381
Whisky 3 (Super Premium)	2.447	2.814	3.179	3.497	3.742
Whisky 4 (Ultra Premium)	3.813	4.385	4.955	5.451	5.832

Costo de bienes vendidos:

- Los costos promedio por tipo de botella se anticipan como se muestra a continuación:

Tipo de Whisky/Costo	2018	2019	2020	2021	2022
Whisky 1 (Standar)	665	765	864	951	1.017
Whisky 2 (Premium)	741	852	963	1.059	1.134
Whisky 3 (Super Premium)	1.112	1.279	1.445	1.590	1.701
Whisky 4 (Ultra Premium)	1.658	1.907	2.154	2.370	2.536

Estado de Ingresos:

- Se estima que Hibernia podrá operar con dos personas.
- Los salarios se basan en compensación competitiva.
- Los salarios aumentan anualmente según la inflación.
- Los gastos de marketing se han presupuestado en un 1.5% sobre la facturación total de cada período.
- Los gastos de oficina están basados en tarifas promedio del mercado por espacios co-working
- Los gastos de contabilidad están basados en tarifas promedio del mercado por servicio de contador
- Se emplean capacitaciones a medida que sean necesarios y según las tarifas del mercado.
- Se presume que el alquiler de las oficinas cuesta ARS 3.500 por persona.

- Los costos de importación, seguro, deposito, embalaje envío y ventas (MercadoPago), representan un 200% sobre el valor CIF de una botella.

Balance:

	2018	2019	2020	2021	2022
Activo					
Caja	ARS 2.367.546,66	ARS 3.718.527,82	ARS 5.558.123,52	ARS 8.006.713,30	ARS 10.922.889,36
Cuentas por cobrar	ARS 655.572,68	ARS 904.690,30	ARS 1.175.645,04	ARS 1.422.530,50	ARS 1.598.213,02
Stock	ARS 400.134,06	ARS 366.471,28	ARS 476.229,43	ARS 576.237,61	ARS 647.402,96
Total Activo	ARS 3.423.253,40	ARS 4.989.689,41	ARS 7.209.997,99	ARS 10.005.481,42	ARS 13.168.505,33
Pasivo					
Proveedores	ARS 377.883,15	ARS 521.478,75	ARS 677.661,64	ARS 819.970,58	ARS 921.236,95
Sueldos a pagar	ARS 124.215,00	ARS 142.847,25	ARS 161.417,39	ARS 177.559,13	ARS 189.988,27
Total Pasivo	ARS 502.098,15	ARS 664.326,00	ARS 839.079,03	ARS 997.529,71	ARS 1.111.225,22
Patrimonio Neto					
Aporte de capital	ARS 2.092.392,61	ARS 2.092.392,61	ARS 2.092.392,61	ARS 2.092.392,61	ARS 2.092.392,61
Resultado ejercicio	ARS 828.762,64	ARS 1.404.208,15	ARS 2.045.555,56	ARS 2.637.032,74	ARS 3.049.328,41
Resultado Ejercicio Anteriores	ARS -	ARS 828.762,64	ARS 2.232.970,79	ARS 4.278.526,35	ARS 6.915.559,10
Total Patrimonio Neto	ARS 2.921.155,25	ARS 4.325.363,40	ARS 6.370.918,97	ARS 9.007.951,71	ARS 12.057.280,12

- **Activo:**
 - Caja es la cantidad de dinero en efectivo que queda después que se han tomado en cuenta todos los ingresos, gastos, compras y la financiación de estas decisiones.
 - Se considera que las cuentas por cobrar son 30 días de ventas. Al inicio de las proyecciones, las cuentas por cobrar son \$0.
 - El stock representa las botellas estimadas que se venderán cada año.
- **Pasivo:**
 - Costo de mercadería vendidas representa el CIF de las botellas más los costos de nacionalización, seguro, deposito, embalaje, envío y mercado pago en un mes (por la política de pagos a 30 días)
 - Los sueldos a pagar se basan en los sueldos a pagar en un mes. Los sueldos a pagar suman \$0 al inicio del proyecto.
- **Patrimonio Neto**
 - Aporte de capital es el dinero puesto por los socios para comenzar a operar. Está previsto que cubra los primeros 4 meses de gastos operativos y stock.

Estado de resultados

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	ARS 7.866.872,16	ARS 10.856.283,59	ARS 14.107.740,52	ARS 17.070.366,03	ARS 19.178.556,24
IIBB	ARS 314.674,89	ARS 434.251,34	ARS 564.309,62	ARS 682.814,64	ARS 767.142,25
Costos (CMV)	ARS 4.534.597,83	ARS 6.257.745,01	ARS 8.131.939,64	ARS 9.839.646,96	ARS 11.054.843,36
Margen Bruto	ARS 3.017.599,45	ARS 4.164.287,24	ARS 5.411.491,26	ARS 6.547.904,43	ARS 7.356.570,63
Margen Operativo	38%	38%	38%	38%	38%
Gastos de Estructura y Mkt	ARS 1.742.580,00	ARS 2.003.967,00	ARS 2.264.482,71	ARS 2.490.930,98	ARS 2.665.296,15
Ingreso antes de Impuestos	ARS 1.275.019,45	ARS 2.160.320,24	ARS 3.147.008,55	ARS 4.056.973,45	ARS 4.691.274,48
Impuesto Ganancias	ARS 446.256,81	ARS 756.112,08	ARS 1.101.452,99	ARS 1.419.940,71	ARS 1.641.946,07
Ingreso Neto	ARS 828.762,64	ARS 1.404.208,15	ARS 2.045.555,56	ARS 2.637.032,74	ARS 3.049.328,41
% de los Ingresos	11%	13%	14%	15%	16%

- Ventas es concebido como los ingresos de dinero generado por la venta de botellas de whisky
- IIBB corresponde al impuesto denominado ingresos brutos
- Costos refiere al costo de la mercadería vendida por año
- Margen bruto es ventas menos IIBB y Costos
- Margen operativo es el margen bruto sobre las ventas en términos porcentuales
- Gastos de estructura y marketing son los gastos en sueldo más gastos de oficina, Marketing y contabilidad
- Ingreso antes de impuestos es el margen bruto menos gastos de estructura y marketing
- Impuesto ganancias es el 35% del ingreso antes de impuestos
- Ingreso neto es el ingreso antes de impuestos menos el impuesto a las ganancias
- Porcentaje de los ingresos son las ventas dividido el ingreso neto

Flujo de fondos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		ARS 2.092.392,61	ARS 2.367.546,66	ARS 3.718.527,82	ARS 5.558.123,52	ARS 8.006.713,30
Ingresos						
Ventas		ARS 8.725.672,38	ARS 12.834.670,82	ARS 16.742.510,79	ARS 20.356.411,49	ARS 22.993.477,20
Aporte de capital	ARS 2.092.392,61					
Total	ARS 2.092.392,61	ARS 8.725.672,38	ARS 12.834.670,82	ARS 16.742.510,79	ARS 20.356.411,49	ARS 22.993.477,20
Egresos						
Proveedores		ARS 5.513.786,98	ARS 7.357.388,82	ARS 9.783.473,03	ARS 11.854.788,90	ARS 13.339.938,23
Sueldos		ARS 1.366.365,00	ARS 1.695.534,75	ARS 1.918.438,57	ARS 2.114.567,84	ARS 2.267.430,11
Gastos de estructura		ARS 159.720,00	ARS 183.678,00	ARS 207.556,14	ARS 228.311,75	ARS 244.293,58
Gastos de publicidad		ARS 145.200,00	ARS 166.980,00	ARS 188.687,40	ARS 207.556,14	ARS 222.085,07
Impuestos		ARS 1.265.446,35	ARS 2.080.108,09	ARS 2.804.759,96	ARS 3.502.597,07	ARS 4.003.554,16
Total	ARS -	ARS 8.450.518,33	ARS 11.483.689,66	ARS 14.902.915,09	ARS 17.907.821,71	ARS 20.077.301,15
Fondos al cierre	ARS 2.092.392,61	ARS 2.367.546,66	ARS 3.718.527,82	ARS 5.558.123,52	ARS 8.006.713,30	ARS 10.922.889,36

- Saldo inicial corresponde a los fondos disponibles al inicio de cada año y deben ser los mismos del cierre del año anterior, salvo por el primer año, donde se condicen con el aporte de capital
- Ventas es concebido como los ingresos de dinero generado por la venta de botellas de whisky
- Aporte de capital es el dinero puesto por los socios para comenzar a operar. Está previsto que cubra los primeros 4 meses de gastos operativos y stock
- Proveedores es el costo de la mercadería vendida más el costo del stock mínimo
- Sueldos se basan en los sueldos a pagar en un mes. Los sueldos a pagar suman \$0 al inicio del proyecto.
- Gastos de estructura es igual a gastos de oficina más gastos e contabilidad
- Gastos de publicidad son los gastos que devienen de invertir en promocionar productos
- Impuestos son IIBB más Ganancias

Indicadores

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
EBITDA		ARS 1.275.019,45	ARS 2.160.320,24	ARS 3.147.008,55	ARS 4.056.973,45	ARS 4.691.274,48
EBIT		ARS 1.275.019,45	ARS 2.160.320,24	ARS 3.147.008,55	ARS 4.056.973,45	ARS 4.691.274,48
EBIAT		ARS 828.762,64	ARS 1.404.208,15	ARS 2.045.555,56	ARS 2.637.032,74	ARS 3.049.328,41

- EBITDA son los ingresos antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones
- EBIT son los ingresos antes de intereses e impuestos
- EBIAT son los ingresos antes de intereses y luego de impuestos

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital de trabajo		ARS 553.608,59	ARS 606.835,58	ARS 812.795,45	ARS 1.001.238,40	ARS 1.134.390,76
Variación WK			ARS 53.226,99	ARS 205.959,87	ARS 188.442,96	ARS 133.152,36
Flujo de Fondos libres (sin perpetuidad)	ARS - 2.092.392,61	ARS 828.762,64	ARS 1.457.435,14	ARS 2.251.515,43	ARS 2.825.475,70	ARS 3.182.480,77
Perpetuidad						ARS 63.649.615,33
FFL	ARS - 2.092.392,61	ARS 828.762,64	ARS 1.457.435,14	ARS 2.251.515,43	ARS 2.825.475,70	ARS 66.832.096,10

- Capital de trabajo son las cuentas por cobras sumado al stock, menos el costo de las mercaderías vendidas y los sueldos
- Variación WK es como varia el capital de trabajo año a año
- Flujo de fondos libres (sin perpetuidad) es el EBIAT sumado al capital de trabajo
- Perpetuidad es el flujo de fondos libres dividido la tasa de

crecimiento del negocio a partir del año 5

- FFL es el flujo de fondos libres sin perpetuidad sumado a la perpetuidad

TIR	125,90%
------------	----------------

- TIR es el retorno esperado por invertir en dicho negocio

		Letes a 455 días	Riesgo país
Tasa de corte	7,00%	3,26%	3,74%
VP FFL	ARS 53.691.334,83		
VPN	ARS 51.598.942,22		

- VP FFL es el valor presente del flujo de fondos libres con la perpetuidad incluida
- VPN es el valor presente del flujo de fondos libres más el aporte de capital
- El riesgo país es de 3,74% (El Cronista)

Año	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ROE		28%	32%	32%	29%	25%
ROA		24%	28%	28%	26%	23%
ROS		11%	13%	14%	15%	16%

- ROE es el retorno del equity
- ROA es el retorno de los activos
- ROS es el retorno de las ventas

Condiciones para la viabilidad del plan

Elementos para el éxito del plan:

- Conseguir proveedores confiables con productos de calidad,
 - Mitigación del riesgo: tener al menos dos proveedores de la misma relación precio/calidad, para tener siempre opciones ante cualquier eventualidad.
- Entender bien la necesidad del cliente.
 - Mitigación del riesgo: buscar a través de métodos cuantitativos tener feedback de nuestros clientes, para no alejarnos de lo que pretenden
- Manejar de manera eficaz el stock.
 - Mitigación del riesgo: buscar asesoramiento u auditoria externo para un eficiente manejo del stock.
- Desarrollar una buena relación con ShipNow.
 - Mitigación del riesgo: trabajar siempre bajo la premisa de transparencia y profesionalismo.
- Estar atento a la evolución del marketing digital.
 - Mitigación del riesgo: tomar cursos ligados al rubro y asistir a seminarios para entender siempre hacia dónde va el marketing digital.
- Estar al tanto de la evolución del ecommerce.
 - Mitigación del riesgo: tomar cursos ligados al rubro y asistir a seminarios para entender siempre hacia dónde va el ecommerce.
- Estar atentos a la competencia.
 - Mitigación del riesgo: Saber quiénes son los competidores, saber que ofrece la competencia, intentar tener contacto con la competencia, tener flexibilidad, observar las mejoras de nuestros competidores, no competir únicamente por precio.
- Construir valor agregado para elevar la barrera a la hora de ser copiados.

- Mitigación del riesgo: estar siempre capacitándose, en contacto directo con las destilerías y los master distillers, conocer muy bien lo que se vende.
- Tener una política de precios competitiva con respecto al mercado.
 - Mitigación del riesgo: No competir por precio, pero siempre entender que una de nuestras fortalezas es el precio razonable con respecto a la competencia.

Plan de implementación

	2017				2018												
	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Selección de proveedores	■	■															
Registro de la empresa	■	■	■														
Primer embarque de whisky				■	■												
Diseño pagina web			■	■	■												
Diseño redes sociales				■	■												
Arribo del embarque					■	■											
Lanzamiento pagina web						■	■	■	■	■							
Lanzamiento rdes sociales							■	■	■	■	■	■	■	■			
Primeras ventas																	
Primeras promociones																	
Aumento de ventas																	
Punto de equilibrio																	
Empresa en marcha																	

Conclusiones del estudio

A modo de conclusión, creemos que queda demostrado que hay una oportunidad de negocio, que nace a partir de que hay un volumen de ventas en la Argentina, sostenido en el tiempo, así como un segmento de gente dispuesta a pagar por el producto que ofrecemos. Hibernia buscará tener precios competitivos con respecto al mercado y un servicio de entrega a domicilio, que creemos que será una fuente de tracción de ventas. Además, hemos mostrado que en nuestro país hay una demanda por nuevos tipos de whiskys de calidad, entre otras cosas, por la flexibilización de las importaciones.

El valor agregado de Hibernia estará en la “educación” del cliente, en contar historias y lograr así clientes fieles.

¿Por qué invertir en Hibernia y no en otro proyecto?, más allá de cualquier indicio como el TIR que es elevado, invertir en Hibernia es invertir en un proyecto de bajo riesgo y alto retorno. La barrera de salida es baja, no existen activos fijos ni costos elevados, pero sobre todas las cosas, invertir en Hibernia es invertir en sus emprendedores, gente capaz y con el conocimiento necesario para transformar a Hibernia en una empresa en marcha.

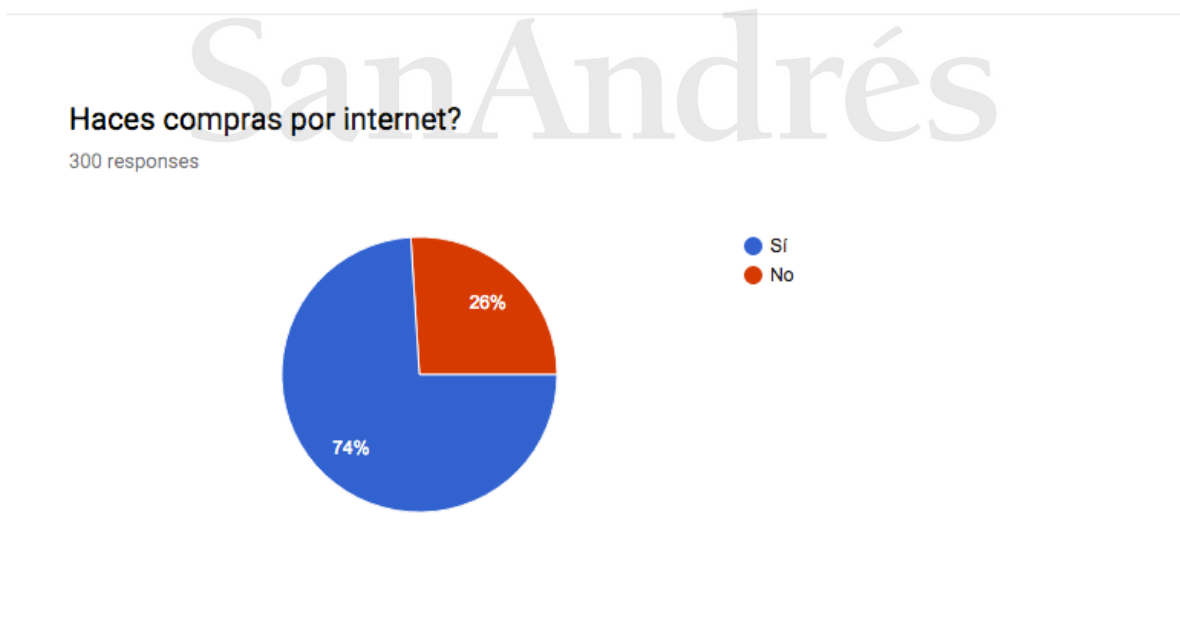
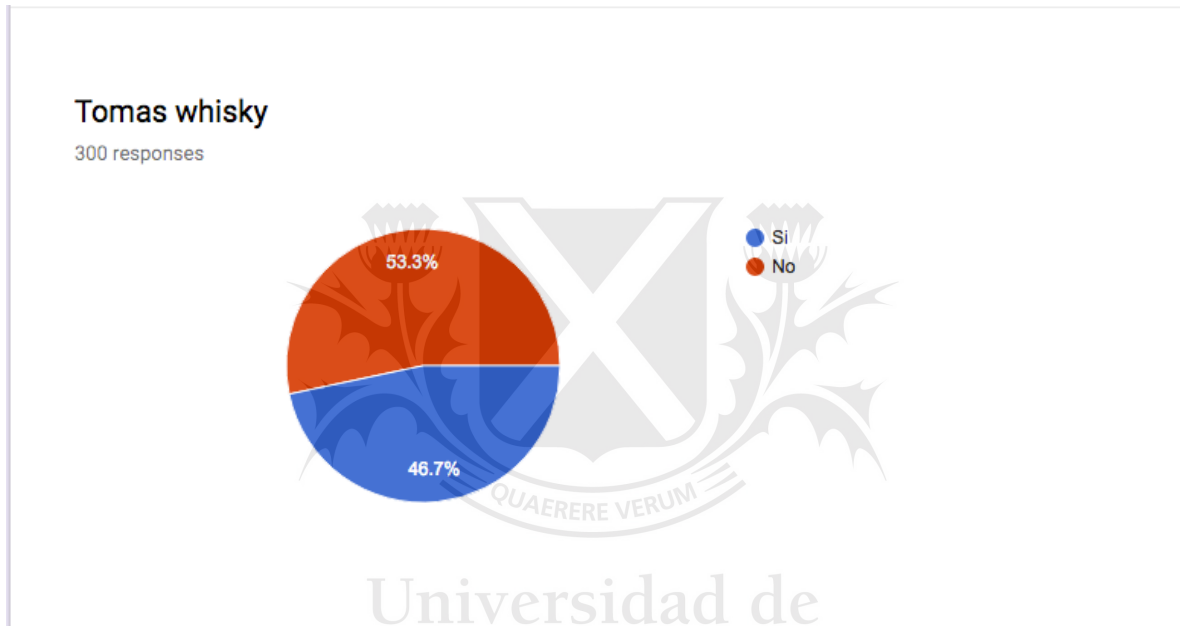
Bibliografía

1. Administracion Federal de Impuestos, <http://www.afip.gov.ar/noticias/20161019tratamientoImpositivo.asp>, (consultado 24/7/2017)
2. Bruns, Jr, William J, 2004. The Accounting Framework, financial statements, and some accounting concepts. Harvard Business School
3. Cámara Argentina de Comercio Electrónico, <http://www.cace.org.ar/estadisticas/>, (consultado 24/9/2017)
4. Diario El Cronista, <https://www.cronista.com/finanzasmercados/El-Riesgo-Pais-esta-en-el-nivel-mas-bajo-desde-la-asuncion-de-Cristina-20170913-0125.html>, (consultado 24/9/2017)
5. Diario La Nación, “El regreso de los importados”, <http://www.lanacion.com.ar/1966589-el-regreso-de-los-importados-se-recupera-el-consumo-de-whiskys>, (consultado 24/9/2017)
6. Diario La Nación, “La revancha de los destilados”, <http://www.lanacion.com.ar/1977813-la-revanca-de-los-destilados>, (consultado 24/9/2017)
7. Dvoskin, Roberto. (2004) Fundamentos de Marketing. Bs. As, Argentina. Ediciones Gránica.
8. Frias, Pedro, 2016. Lectura de estados financieros
9. Harvard Business School, 1997, Capacity Analysis: Sample Problems.
10. Johnnie Walker Red Label, <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-674894218-whisky-importado-johnnie-walker-red-label-1lt-en-caja-nuevo-JM>, (consultado 24/9/2017)
11. Prahalad y Hamel, Gary, 1990, Competencias Centrales de la corporacion
12. Sistema Maria de AFIP, <http://www.afip.gov.ar/aduana/sim/>, (consultado 31/5/2017)
13. ShipNow, <https://www.shipnow.com.ar/>, (consultado 24/9/2017)

Anexos

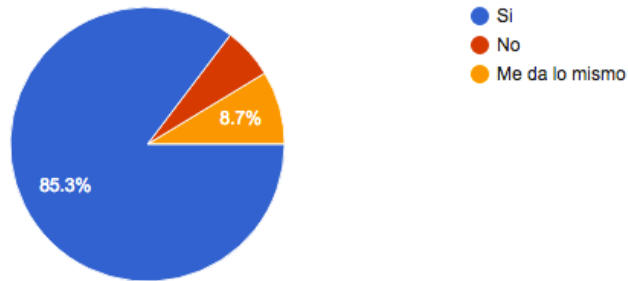
Anexo 1

Preguntas 3, 5, 6 7 de la encuesta



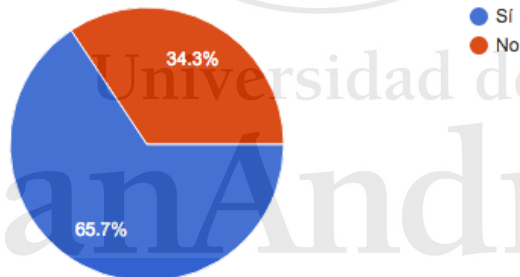
Valoras el servicio de entrega a domicilio o delivery?

300 responses



Comprarias una botella de whisky importado de calidad con servicio de entrega a domicilio?

300 responses



Anexo 2

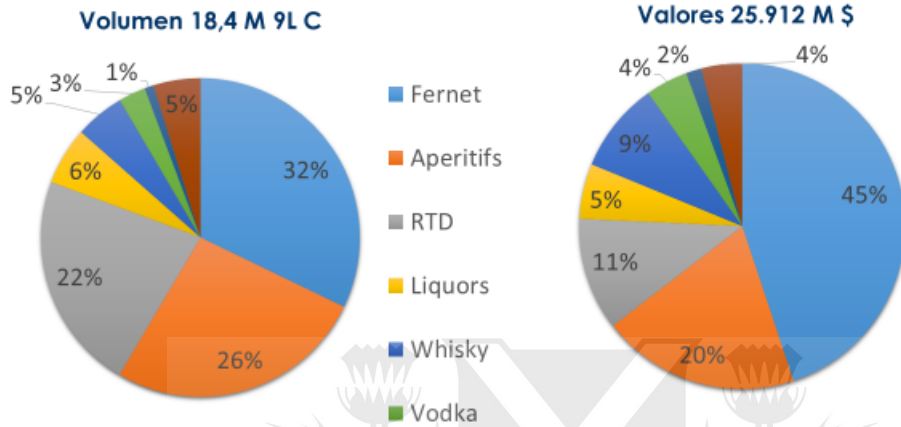
Row Labels	Sum of 2000	Sum of 2001	Sum of 2002	Sum of 2003	Sum of 2004	Sum of 2005	Sum of 2006	Sum of 2007	Sum of 2008	Sum of 2009	Sum of 2010	Sum of 2011	Sum of 2012	Sum of 2013	Sum of 2014	Sum of 2015	Sum of 2016
Ultra Premium	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
Super Premium	3	3	1	1	1	2	5	5	6	5	7	10	12	9	14	7	10
Premium	51	34	9	11	31	37	39	49	60	55	79	107	113	109	114	50	52
Standard	178	140	39	41	87	96	99	111	131	129	162	197	193	164	146	93	106
Value	945	910	667	742	834	894	819	893	766	811	805	808	810	863	782	779	826
Grand Total	1178	1087	717	794	954	1029	959	1059	963	1000	1053	1124	1130	1148	1057	930	995

Row Labels	Sum of 2000	Sum of 2001	Sum of 2002	Sum of 2003	Sum of 2004	Sum of 2005	Sum of 2006	Sum of 2007	Sum of 2008	Sum of 2009	Sum of 2010	Sum of 2011	Sum of 2012	Sum of 2013	Sum of 2014	Sum of 2015	Sum of 2016
Premium	\$ 1.168	\$ 789	\$ 320	\$ 614	\$ 1.778	\$ 2.731	\$ 2.956	\$ 3.608	\$ 5.246	\$ 5.623	\$ 8.500	\$ 12.672	\$ 16.399	\$ 22.151	\$ 39.193	\$ 21.230	\$ 31.638
Standard	\$ 2.239	\$ 1.826	\$ 822	\$ 1.661	\$ 2.802	\$ 2.939	\$ 3.079	\$ 3.629	\$ 5.120	\$ 6.242	\$ 8.953	\$ 12.678	\$ 14.984	\$ 16.286	\$ 24.017	\$ 21.710	\$ 34.778
Super Premium	\$ 145	\$ 115	\$ 61	\$ 58	\$ 83	\$ 167	\$ 238	\$ 596	\$ 969	\$ 913	\$ 1.375	\$ 2.526	\$ 3.665	\$ 4.468	\$ 9.895	\$ 6.515	\$ 13.316
Ultra Premium	\$ 8	\$ 18	\$ 44	\$ 20	\$ 45	\$ 48	\$ 48	\$ 244	\$ 397	\$ 294	\$ 746	\$ 986	\$ 1.853	\$ 2.726	\$ 3.295	\$ 2.275	\$ 3.410
Value	\$ 5.399	\$ 5.262	\$ 5.687	\$ 7.999	\$ 9.040	\$ 9.998	\$ 9.512	\$ 11.192	\$ 10.984	\$ 18.072	\$ 17.742	\$ 19.557	\$ 23.187	\$ 30.988	\$ 34.288	\$ 47.010	\$ 64.181
Grand Total	\$ 8.958	\$ 8.011	\$ 6.933	\$ 10.352	\$ 13.747	\$ 15.823	\$ 15.834	\$ 19.268	\$ 22.716	\$ 31.144	\$ 37.315	\$ 48.419	\$ 60.088	\$ 76.620	\$ 110.688	\$ 98.740	\$ 147.324

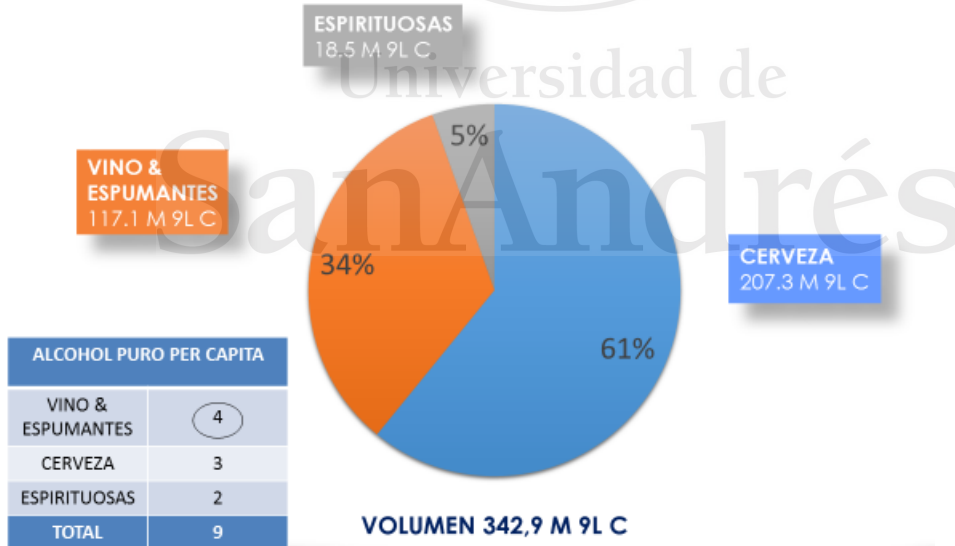


Fernet, Aperitivos y RDT son las espirituosas mas elegidas...

Espirituosas



Argentina es un mercado con fuerte presencia de Vino...



ALCOHOL PURO PER CAPITA	
VINO & ESPUMANANTES	4
CERVEZA	3
ESPIRITUOSAS	2
TOTAL	9

Anexo 3

Ad group	Keyword	Avg. Monthly Searches (exact match only)
Keyword Ideas	blue label johnnie	10
Keyword Ideas	walker blue label	10
Keyword Ideas	walker green label	10
Keyword Ideas	j walker blue	10
Keyword Ideas	blue johnnie walker	10
Keyword Ideas	green johnnie walker	10
Keyword Ideas	walker gold label	10
Keyword Ideas	gold johnnie walker	10
Keyword Ideas	blue johnny walker	10
Keyword Ideas	johnny blue label	10
Keyword Ideas	johnny gold label	10
Keyword Ideas	black label johnnie	10
Keyword Ideas	jura single malt scotch whisky	10
Keyword Ideas	comprar blue label	10
Keyword Ideas	irish whiskey jameson	10
Keyword Ideas	johnny green label	10
Keyword Ideas	walker black label	10
Keyword Ideas	spice tree whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker reserve	10
Keyword Ideas	whisky glenfiddich 18	10
Keyword Ideas	johnnie walker blue tiffany	10
Keyword Ideas	johnny walker reserve	10
Keyword Ideas	tonel privado whisky	10
Keyword Ideas	timorous beastie whisky	10
Keyword Ideas	walker double black	10
Keyword Ideas	label blue whisky	10
Keyword Ideas	blue label comprar	10
Keyword Ideas	gold label 18	10
Keyword Ideas	jameson irish whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker green	50
Keyword Ideas	jw gold label	10
Keyword Ideas	whiskey black label	10
Keyword Ideas	johnny walker golden label	10
Keyword Ideas	j walker black label	10
Keyword Ideas	whisky jack daniel honey	10
Keyword Ideas	honey jack daniel	10

Keyword Ideas	gold label whisky	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker gold	10
Keyword Ideas	jw blue label	10
Keyword Ideas	johnnie walker 750 ml	10
Keyword Ideas	j walker blue label	10
Keyword Ideas	black johnnie walker	10
Keyword Ideas	grey goose orange	10
Keyword Ideas	royal salute chivas	10
Keyword Ideas	johnnie walker double	10
Keyword Ideas	j walker gold label	10
Keyword Ideas	double black johnnie walker	30
Keyword Ideas	green label whisky	10
Keyword Ideas	royal salute scotch whisky	10
Keyword Ideas	johnnie black label	10
Keyword Ideas	peat monster whisky	10
Keyword Ideas	whisky jack daniels miel	10
Keyword Ideas	whisky jack daniel miel	10
Keyword Ideas	whisky jack daniel	30
Keyword Ideas	black label 750	10
Keyword Ideas	precio de whisky black label	10
Keyword Ideas	golden label johnnie walker	10
Keyword Ideas	whiskey tullamore dew	10
Keyword Ideas	whisky chivas extra	10
Keyword Ideas	black label whisky precio	10
Keyword Ideas	johnnie walker gold reserve	20
Keyword Ideas	john walker whisky	10
Keyword Ideas	whisky big peat	10
Keyword Ideas	whisky red label	90
Keyword Ideas	precio del whisky black label	10
Keyword Ideas	white mackay whisky	10
Keyword Ideas	whisky gold label reserve	10
Keyword Ideas	whisky gold label	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker gold label	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker green	10
Keyword Ideas	walker red label	10
Keyword Ideas	johnny walker whisky precios	10
Keyword Ideas	johnnie walker reserve gold label	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker red	10
Keyword Ideas	red walker	10
Keyword Ideas	gold label johnnie walker	10
Keyword Ideas	jack daniel tennessee honey	10

Keyword Ideas	whisky johnnie walker blue	30
Keyword Ideas	chivas regal royal	10
Keyword Ideas	whisky johnnie blue	10
Keyword Ideas	label johnnie walker	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker black	10
Keyword Ideas	jura single malt	10
Keyword Ideas	jack label whisky precio	10
Keyword Ideas	black label double black	10
Keyword Ideas	whisky blue label	70
Keyword Ideas	green label whisky precio	10
Keyword Ideas	precio whisky black label	10
Keyword Ideas	johnny double black	10
Keyword Ideas	johnnie walker double black label	10
Keyword Ideas	the peat monster	10
Keyword Ideas	johnnie red label	10
Keyword Ideas	precio de black label whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker gold precio	10
Keyword Ideas	bourbon honey	10
Keyword Ideas	whisky black label precio	30
Keyword Ideas	precio de whisky jameson	10
Keyword Ideas	precio johnnie walker gold	10
Keyword Ideas	precio del whisky gold label	10
Keyword Ideas	whiskey jack daniels honey	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker gold reserve	10
Keyword Ideas	whisky black label	30
Keyword Ideas	precio jameson whiskey	10
Keyword Ideas	whisky green label	10
Keyword Ideas	johnnie walker 18 años precio	10
Keyword Ideas	whisky green label precio	10
Keyword Ideas	whisky j walker	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker double black	20
Keyword Ideas	chiva regal 12	10
Keyword Ideas	red label johnnie walker	10
Keyword Ideas	gold label reserve johnnie walker	10
Keyword Ideas	red label johnnie	10
Keyword Ideas	whisky tennessee honey	10
Keyword Ideas	whisky jameson black barrel	10
Keyword Ideas	j walker red label	10
Keyword Ideas	johnnie walker gold label 18 años precio	10
Keyword Ideas	johnnie walker gold label 18	10

Keyword Ideas	johnnie walker 18 años	10
Keyword Ideas	johnnie walker blue label tiffany	10
Keyword Ideas	rock oyster whisky	10
Keyword Ideas	precio de whisky blue label	10
Keyword Ideas	j walker black	10
Keyword Ideas	whisky jack honey	10
Keyword Ideas	whisky johnny walker precios	10
Keyword Ideas	walker blue	10
Keyword Ideas	whisky miel jack daniel	10
Keyword Ideas	whisky jack daniels	480
Keyword Ideas	whisky glenfiddich 15	10
Keyword Ideas	asyla whisky	10
Keyword Ideas	whisky jura 16 años precio	10
Keyword Ideas	jack daniels miel	30
Keyword Ideas	chivas royal salute	10
Keyword Ideas	johnnie walker platinum	90
Keyword Ideas	gold johnnie walker precio	10
Keyword Ideas	johnnie walker 12	10
Keyword Ideas	johnnie walker golden label	10
Keyword Ideas	whisky jack daniels tennessee	10
Keyword Ideas	whiskey honey jack daniels	10
Keyword Ideas	chivas regal 18	90
Keyword Ideas	johnny gold whisky	10
Keyword Ideas	honey jack daniels	20
Keyword Ideas	whisky golden label	10
Keyword Ideas	double black johnnie	10
Keyword Ideas	precio del whisky blue label	10
Keyword Ideas	bourbon jean beam	10
Keyword Ideas	whisky gold reserve	10
Keyword Ideas	precio whisky gold label	10
Keyword Ideas	john walker whisky precio	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker blue precio	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker 18 años precio	10
Keyword Ideas	chivas regal royal salute	10
Keyword Ideas	whisky glen elgin 12	10
Keyword Ideas	label whisky precio	10
Keyword Ideas	whisky jura 10 años	10
Keyword Ideas	whisky chivas 12 años precio	10
Keyword Ideas	whisky	8100
Keyword Ideas	jack daniels	4400
Keyword Ideas	johnny walker	2400

Keyword Ideas	johnnie walker	1900
Keyword Ideas	tonel privado	3600
Keyword Ideas	bourbon	1000
Keyword Ideas	whiskey	880
Keyword Ideas	jack daniels honey	1000
Keyword Ideas	chivas regal	880
Keyword Ideas	etiqueta negra	4400
Keyword Ideas	jameson	590
Keyword Ideas	blue label	480
Keyword Ideas	nikka	480
Keyword Ideas	highland park	480
Keyword Ideas	whisky jack daniels	480
Keyword Ideas	bebidas alcoholicas	1900
Keyword Ideas	jim beam	480
Keyword Ideas	whisky johnnie walker	390
Keyword Ideas	blended	8100
Keyword Ideas	black label	590
Keyword Ideas	ballantines	390
Keyword Ideas	red label	390
Keyword Ideas	glenfiddich	390
Keyword Ideas	grey goose	480
Keyword Ideas	jack daniels precio	390
Keyword Ideas	whisky jb	320
Keyword Ideas	whisky jameson	320
Keyword Ideas	macallan	320
Keyword Ideas	johnnie walker double black	260
Keyword Ideas	johnnie walker blue	260
Keyword Ideas	marcas de whisky	260
Keyword Ideas	vat 69	260
Keyword Ideas	johnnie walker blue label	260
Keyword Ideas	whisky chivas	320
Keyword Ideas	whisky marcas	260
Keyword Ideas	whisky ballantines	210
Keyword Ideas	old fashioned	480
Keyword Ideas	whis	390
Keyword Ideas	whiskey in the jar	480
Keyword Ideas	whisky macallan	170
Keyword Ideas	chivas	1300
Keyword Ideas	chivas regal 12	170
Keyword Ideas	whisky escoces	170

Keyword Ideas	jack daniel	170
Keyword Ideas	whisky johnny walker	170
Keyword Ideas	old smuggler	170
Keyword Ideas	hiram walker	210
Keyword Ideas	evan williams	140
Keyword Ideas	whisky bourbon	140
Keyword Ideas	johnnie walker red label	140
Keyword Ideas	whisky grants	140
Keyword Ideas	the famous grouse	140
Keyword Ideas	johnnie walker swing	140
Keyword Ideas	todo whisky	140
Seed Keywords	whiskey	880
Seed Keywords	blended	8100
Seed Keywords	tennessee whiskey	90
Seed Keywords	irish whiskey	40
Seed Keywords	single malt	90
Seed Keywords	comprar whisky	10
Seed Keywords	whisky	8100
Keyword Ideas	scotch whisky	50
Keyword Ideas	whisky jack daniels	480
Keyword Ideas	whisky chivas	320
Keyword Ideas	whisky single malt	50
Keyword Ideas	whisky red label	90
Keyword Ideas	whisky barato	40
Keyword Ideas	cardhu	70
Keyword Ideas	comprar whisky online	10
Keyword Ideas	whiskey single malt	10
Keyword Ideas	comprar whisky barato	10
Keyword Ideas	whisky scotch	30
Keyword Ideas	whisky macallan	170
Keyword Ideas	whisky precios	110
Keyword Ideas	whisky escoces	170
Keyword Ideas	whiskey scotch	10
Keyword Ideas	whisky comprar	10
Keyword Ideas	whisky black label	30
Keyword Ideas	blended whisky	30

Keyword Ideas	ballantines whisky	140
Keyword Ideas	whisky irish	10
Keyword Ideas	whisky marcas	260
Keyword Ideas	precio de whisky	110
Keyword Ideas	marcas de whisky	260
Keyword Ideas	whisky ballantines	210
Keyword Ideas	whisky cardhu	50
Keyword Ideas	chivas whisky	70
Keyword Ideas	single malt scotch whisky	10
Keyword Ideas	whiskey irish	10
Keyword Ideas	whisky logan	10
Keyword Ideas	whisky de malta	30
Keyword Ideas	the irishman whisky	10
Keyword Ideas	label 5 whisky	10
Keyword Ideas	whisky malt	10
Keyword Ideas	comprar jack daniels	10
Keyword Ideas	irish whiskey jameson	10
Keyword Ideas	blended scotch	10
Keyword Ideas	whisky importado	70
Keyword Ideas	whisky glen	10
Keyword Ideas	precio whisky	70
Keyword Ideas	logan whisky	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker blue	30
Keyword Ideas	whisky jb	320
Keyword Ideas	whisky blue label	70
Keyword Ideas	jb whisky	110
Keyword Ideas	comprar bebidas	10
Keyword Ideas	whisky escocés	90
Keyword Ideas	bebidas importadas	20
Keyword Ideas	whisky chivas regal	110
Keyword Ideas	bebida whisky	10
Keyword Ideas	whisky importados	50
Keyword Ideas	whisky whisky	10
Keyword Ideas	buy whisky	10
Keyword Ideas	precio del whisky	10
Keyword Ideas	comprar whisky jack daniels	10
Keyword Ideas	blended scotch whisky	10
Keyword Ideas	whiskey red label	10
Keyword Ideas	whisky blended	10
Keyword Ideas	whisky comprar online	10
Keyword Ideas	whiskey comprar	10
Keyword Ideas	scotchs	10
Keyword Ideas	oferta whisky	10

Keyword Ideas	black bush whiskey	10
Keyword Ideas	single grain whiskey	10
Keyword Ideas	valor de whisky	10
Keyword Ideas	comprar whiskey	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker gold	10
Keyword Ideas	valor whisky	10
Keyword Ideas	black label comprar	10
Keyword Ideas	whisky valor	10
Keyword Ideas	distribuidora de whisky	10
Keyword Ideas	comprar black label	10
Keyword Ideas	compra de whisky	10
Keyword Ideas	whisky marcas precios	10
Keyword Ideas	whisky single	10
Keyword Ideas	whisky online	10
Keyword Ideas	best single malt	10
Keyword Ideas	ofertas de whisky	10
Keyword Ideas	glenmorangie whisky	10
Keyword Ideas	talisker whisky	20
Keyword Ideas	comprar whisky barato online	10
Keyword Ideas	comprar johnnie walker	10
Keyword Ideas	blue label comprar	10
Keyword Ideas	el whisky	30
Keyword Ideas	whisky gold label	10
Keyword Ideas	comprar bebidas online	10
Keyword Ideas	ardbeg whisky	10
Keyword Ideas	balvenie whisky	10
Keyword Ideas	precios de whiskies	20
Keyword Ideas	jura whisky	90
Keyword Ideas	old whisky	10
Keyword Ideas	whiskies single malt	10
Keyword Ideas	grouse whisky	10
Keyword Ideas	macallan whiskey	70
Keyword Ideas	whisky talisker	10
Keyword Ideas	comprar whisky macallan	10
Keyword Ideas	dalmore whisky	30
Keyword Ideas	whisky laphroaig	20
Keyword Ideas	dalwhinnie whisky	10
Keyword Ideas	highland park whisky	20
Keyword Ideas	bebidas online	10
Keyword Ideas	islay whisky	10
Keyword Ideas	glenmorangie	140
Keyword Ideas	whisky 5 litros	10
Keyword Ideas	comprar whisky johnnie walker	10

Keyword Ideas	glenfiddich whisky	20
Keyword Ideas	whisky chivas regal 12	10
Keyword Ideas	whisky marcas y precios	10
Keyword Ideas	nikka whisky	10
Keyword Ideas	cardhu whisky	20
Keyword Ideas	royal salute whisky	10
Keyword Ideas	tomatin whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker comprar	10
Keyword Ideas	whisky lagavulin	10
Keyword Ideas	glenrothes whisky	10
Keyword Ideas	oban whisky	10
Keyword Ideas	johnny walker black	110
Keyword Ideas	aberfeldy whisky	10
Keyword Ideas	bells whisky	10
Keyword Ideas	pure malt	10
Keyword Ideas	talisker	70
Keyword Ideas	johnny walker black label	90
Keyword Ideas	whisky islay	10
Keyword Ideas	buchanan whiskey	10
Keyword Ideas	johnnie walker green	50
Keyword Ideas	whisky de malta precios	10
Keyword Ideas	marcas de whisky y precios	10
Keyword Ideas	importadora de whisky	10
Keyword Ideas	chivas regal whisky	20
Keyword Ideas	3m scotch	10
Keyword Ideas	jack daniels whiskey	70
Keyword Ideas	whisky bowmore	10
Keyword Ideas	suntory whisky	10
Keyword Ideas	finest scotch whisky	10
Keyword Ideas	the macallan	50
Keyword Ideas	whisky glenlivet	20
Keyword Ideas	loch lomond whisky	10
Keyword Ideas	pure malt whisky	10
Keyword Ideas	macallan single malt	10
Keyword Ideas	johnnie walker black	50
Keyword Ideas	singleton whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker black label	110
Keyword Ideas	johnnie walker gold label	40
Keyword Ideas	venta whisky	10
Keyword Ideas	whisky single malt marcas	10
Keyword Ideas	whisky precios y marcas	10
Keyword Ideas	dalmore	70
Keyword Ideas	johnnie walker green label	90

Keyword Ideas	glenfiddich	390
Keyword Ideas	bushmills	30
Keyword Ideas	caol ila whisky	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker red	10
Keyword Ideas	whisky o whiskey	20
Keyword Ideas	auchentoshan whisky	10
Keyword Ideas	whisky escoces precios	10
Keyword Ideas	black bottle whisky	10
Keyword Ideas	dewars whisky	10
Keyword Ideas	glen grant	10
Keyword Ideas	dimple whisky	10
Keyword Ideas	highland whisky	10
Keyword Ideas	whisky chivas 12	10
Keyword Ideas	glenlivet	110
Keyword Ideas	whisky glenfiddich	140
Keyword Ideas	whisky bebida	10
Keyword Ideas	whisky bushmills	10
Keyword Ideas	cutty sark whisky	30
Keyword Ideas	macallan	320
Keyword Ideas	glenfiddich single malt	10
Keyword Ideas	glen ord	10
Keyword Ideas	whisky whiskey	10
Keyword Ideas	whisky jameson	320
Keyword Ideas	black grouse whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker whisky	10
Keyword Ideas	jack daniels barato	10
Keyword Ideas	johnnie walker red	20
Keyword Ideas	whisky highland park	10
Keyword Ideas	whiskey o whisky	10
Keyword Ideas	grants whisky	70
Keyword Ideas	whiskey escoces	10
Keyword Ideas	elaboracion del whisky	10
Keyword Ideas	johnny walker red label	50
Keyword Ideas	whisky balvenie	10
Keyword Ideas	glenkinchie	10
Keyword Ideas	nikka	480
Keyword Ideas	costo whisky	10
Keyword Ideas	bourbon whiskey	90
Keyword Ideas	whisky john walker	10
Keyword Ideas	whiskies precios	10
Keyword Ideas	johnnie walker	1900
Keyword Ideas	johnnie walker red label	140

Keyword Ideas	chivas regal	880
Keyword Ideas	lista precios whisky	10
Keyword Ideas	whisky importados marcas	20
Keyword Ideas	tomatin	10
Keyword Ideas	costo de whisky	10
Keyword Ideas	whiskies escoceses	10
Keyword Ideas	whisky johnny walker	170
Keyword Ideas	canadian whisky	10
Keyword Ideas	johnnie walker blue label comprar	10
Keyword Ideas	comprar ballantines	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker blue label	30
Keyword Ideas	old scotch whisky	10
Keyword Ideas	jameson irish whisky	10
Keyword Ideas	benriach whisky	10
Keyword Ideas	whiskys escoceses	20
Keyword Ideas	whisky chivas 18	10
Keyword Ideas	whisky ingles	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker black label	10
Keyword Ideas	whisky de malta marcas	10
Keyword Ideas	whisky grants valor	10
Keyword Ideas	comprar blue label	10
Keyword Ideas	whisky japones	70
Keyword Ideas	j&b whisky	70
Keyword Ideas	whiskey precios	10
Keyword Ideas	whisky de grano	10
Keyword Ideas	que es el whisky	10
Keyword Ideas	whiskey bourbon	20
Keyword Ideas	whisky johnnie walker red label	20
Keyword Ideas	whisky bourbon	140
Keyword Ideas	johnny walker	2400
Keyword Ideas	antiquary whisky	10
Keyword Ideas	glen elgin	10
Keyword Ideas	whisky bchanans	30
Keyword Ideas	tomintoul whisky	10
Keyword Ideas	glenlivet single malt	10
Keyword Ideas	vat 69 whisky	30
Keyword Ideas	jack daniels	4400
Keyword Ideas	whisky escoces de malta	10
Keyword Ideas	whisky on line	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker	390
Keyword Ideas	bebidas con whisky	10
Keyword Ideas	elaboracion de whisky	10
Keyword Ideas	whisky johnnie walker black	10

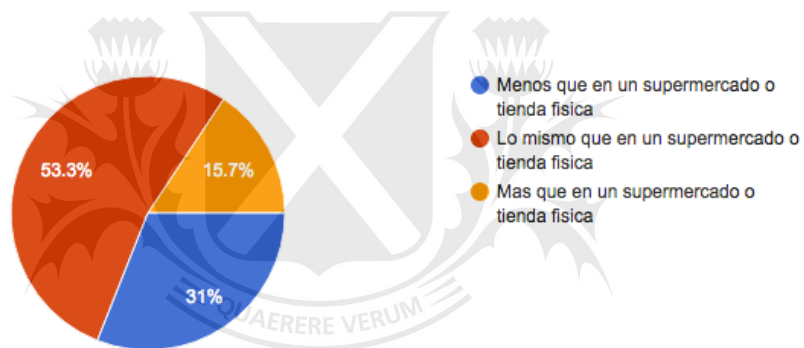
Keyword Ideas	red label whisky	40
Keyword Ideas	whisky bible	10
Keyword Ideas	black and white whisky	30

Total	679.950
--------------	----------------

Anexo 4

Cuanto estarias dispuesto a pagar por un whisky entregado en menos de 24 hrs donde vos indiqués?

300 responses



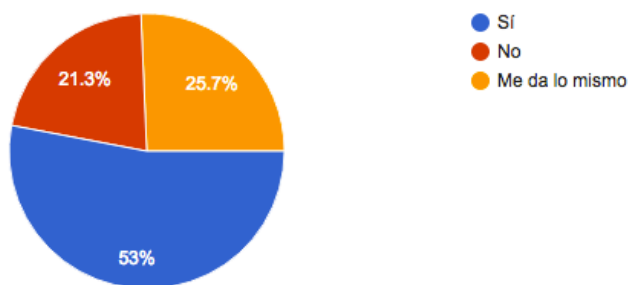
Universidad de

San Andrés

Anexo 5

Te gustaría aprender acerca de esta bebida?

300 responses



Anexo 6

Curriculum vitae Patricio Dalton

Perfil profesional

Licenciado en relaciones internacionales y MBA candidate 2017. Destacadas habilidades comerciales, interpersonales y de adaptación en ambientes multiculturales. Experiencia de inmersión completa en un país extranjero. Capacidad de trabajo en equipo y bajo presión. Liderazgo, creatividad, comunicación y apertura cultural.

Experiencia profesional

2017- Outdoor Segment Leader, Philips Lighting Argentina

- Responsable de desarrollar y optimizar las ventas de uno o más productos a un número definido de cuentas (cuentas pequeñas dentro de un distrito/área, pequeñas cuentas nacionales o grandes cuentas clave estratégicas).

- Representación de la empresa ante las cuentas y gestión interna de la cuenta clave,
- Comprensión profunda de la estrategia del cliente en el país
- Definición de una estrategia de cuenta para generar rentables oportunidades de alto crecimiento, así como la gestión operacional de la cuenta y su ejecución.
- Objetivo: maximizar el valor (superior e inferior) del negocio a corto y largo plazo con la cuenta para Philips Lighting.

Responsabilidades:

- Desarrollo de proyectos de alumbrado público y de exteriores.
- Desarrollo, mantenimiento y mejora de las relaciones con clientes existentes y potenciales en el distrito/área asignado.
- Creación del plan anual de ventas, para fijar objetivos, planificar acciones y entregables de MarCom.
- Desarrollo, de ofertas óptimas para las cuentas.
- Desarrollo de las acciones de venta a medida del cliente y apoyo a las acciones de ventas nacionales vía vendedores regionales
- Supervisión de la calidad de realización de las acciones, mejoramiento del contacto entre el servicio interno y los clientes para obtener un buen resultado de las acciones.
- Presentación y explicación de la cartera de productos locales y apoyo en las promociones nacionales.
- Informes regulares sobre resultados de ventas y expectativas, mercado, competencia y tendencias para informar sobre la situación

2010-2016

Gerente comercial en empresas DSF en Argentina, en Uruguay y China

Empresas enfocadas en la comercialización de tecnología LED para iluminación pública e industrial

- Start up y dirección de empresa en Argentina y Uruguay
- Diseño de estrategia de entrada al mercado (segmentación, estrategia de diferenciación, etc.)
- Búsqueda de nuevos clientes

- Búsqueda de proveedores de productos
- Desarrollo de la relación con proveedores y clientes (privados y públicos)
- Coordinación y supervisión de equipo de trabajo de 4 personas en China y Uruguay
- Control de calidad de productos
- Búsqueda y selección de empresas para asociaciones estratégicas
- Supervisión sobre la logística y tiempos de producción del producto a entregar
- Supervisión sobre los ingresos y gastos de la empresa
- Análisis de inversiones para crecimiento de la empresa
- Consultoría
- Experiencia en armado de propuestas técnicas y económicas para licitaciones
- Búsqueda de inversores para proyectos
- Armado y coordinación de giras comerciales en la Argentina y

China

2010

Blue Star Strategies, Public Policies Consulting Firm,
Washington DC, Estados Unidos.

- Participación en proyectos de posicionamiento del Distrito Tecnológico de la Ciudad de Buenos Aires en los Estados Unidos para atraer inversiones al mismo.
- Asistencia y asesoramiento al gabinete del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en temas relacionados a proyectos de educación, capacitación de la Policía Metropolitana y preparación de grupos de expertos para asesoramiento del jefe de gabinete Horacio Rodríguez Larreta.
- Posicionamiento de la New York Academy of Science en Latinoamérica.
- Promoción del Gobierno de Ecuador en los Estados Unidos.

Capacitaciones

2011
Bank

Curso intensivo de comercio exterior, fundación Standard

2010

Becario del Seminario sobre liberalismo para latinoamericanos, CATO Institute-Universidad Francisco Marroquín, Antigua, Guatemala.

2010 Tesis: “Alimentando al Dragón”
Tema: Seguridad alimentaria China y la relación comercial con la República Argentina.

2010 2009 “Cortas, feas y violentas: Las guerras en el siglo XXI”
Investigación, dirección y coordinación del proyecto (paper),
para Khatchik DerGhougassian, Phd. International Relations,
University of Miami.

Educación

2016-2017 Universidad de San Andrés
MBA 2017,
San Fernando, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

2005-2010 Universidad de San Andrés
Licenciatura en relaciones internacionales.
San Fernando, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

2003-2004 Pontificia Universidad Católica Argentina
Abogacía.
Cursados el primer año y mitad del segundo.
Capital Federal, Argentina.

2001-2002 Bachiller
Colegio Apoquindo
Santiago de Chile, Chile.

1986-2000 Colegio San Juan el Precursor
San Isidro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Idiomas

Inglés: Manejo y dominio avanzado. First Certificate Exam – Universidad
de Cambridge, Inglaterra. IGCSE– Universidad de Cambridge,

Inglaterra. Curso de inglés avanzado en el Instituto Cultural Argentino Norteamericano, Buenos Aires, Argentina.

Italiano: Curso de Italiano básico en la Escuela Dante Alighieri, Roma, Italia.

Otras actividades

2009-2010 Voluntario de la ONG "Un Techo para mi País", Argentina

Curriculum Vitae Felicitas Pena

Maria Felicitas Pena
25 de Mayo 154, (1642) San Isidro, Pcia. Bs. As.
Teléfono: 011 15 5 328 6977.
Correo electrónico: felicitaspena@hotmail.com
Fecha de Nacimiento: 07/03/1989.
Estado Civil: Casada.

Formación académica

Universitario

Universidad Católica Argentina
Licenciatura en Comunicación Periodística

Secundario

Michael Ham Memorial College
Bachiller Bilingüe con orientación en Ciencias Naturales

Exámenes Internacionales

Certificate of Secondary Education (IGCSE)
General Certificate of Education (GCE)

Experiencia Laboral

2013- Actualidad Social Media Team Leader en Frubis.

2017- Actualidad Social fundadora de Foli Deco (artículos de decoración para el hogar).

2015- Actualidad Community Manager Freelance para cuentas de zapatos, diseño, carteras y ropa. (Email Mkt, Tienda Nube, Anuncios, Redes sociales, Fotografía y video)

2012-2013 Recepcionista en Consultorio Oftalmológico.

2011 –2012 Coffice Sa una compañía del grupo Luigi Lavazza Spa
Recepción
Manejo del conmutador, envío y carga de cobranzas y facturas;
MKT

Colaboración en el área de MKT, coordinación del armado de eventos, promotoras, material de promoción,

elaboración y diseño de la página web de la empresa e email mkt.

2010 Pasante del área de prensa de la Fundación Unitas.

2007 Creación y dirección de obras de teatro para la academia de Comedia Musical First Steps, San Isidro, Argentina.

Otras actividades

2017- Curso de edición de video en Premiere.

2016- Curso de Google Ads y Facebook Ads en Cookies Ad School

2012- Curso de Mkt Online y herramientas digitales en CapacitarteUBA

2009- 2014 Redactora del Bulletin Old Girls Association (revista anual de egresadas del Michael Ham). También manejé el blog de la asociación.

2009-10 y 2016 Voluntaria de Un Techo Para mi País.

Idiomas Habilidades

Inglés: Bilingüe. Excelente dominio oral y escrito.

Italiano: Nivel inicial.

Computación: Excelente manejo de Paquete Office, Internet, Premiere, Cool Edit, Redes Sociales y Photoshop.