



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: La comunicación cómo eje central para el lanzamiento de un club de beneficios

Autores (en el caso de tesis y directores):

Facundo Yoel Malachowskyj

Ignacio Daniel López

Diego Ontiveros, tutor

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2023

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR





**Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Sociales
Ciencias de la Comunicación Social**

Tesina de grado

**“La comunicación cómo eje central para el lanzamiento de un club
de beneficios.”**

Facundo Yoel Malachowoskyj
Ignacio Daniel López

GIC de Marcas
Tutor: Diego Ontiveros

Índice

● Introducción	3
● CAPÍTULO 1: One Minute Bar	6
● Estado del arte	9
○ Industria de servicios digitales	9
○ Clubes de beneficios	12
○ Demanda no cubierta	13
○ FODA	14
○ Análisis estructural del sector industrial	21
○ Ciclo de vida del producto	26
○ Dimensiones del producto	27
○ Conclusión del estado del arte	30
● Hipótesis	32
● Nuevas tecnologías de la información	33
○ Situación actual del mercado	33
○ Cambio en el proceso de investigación	35
● Tendencias digitales aplicables	37
● Un giro inesperado	41
● CAPÍTULO 2: Desarrollo de marca	47
○ Naming + imagen de marca	49
○ Target	50
○ Línea comunicacional y Creativa	54
○ Posicionamiento y Estrategia	55
○ Imagen de marca	56
● CAPÍTULO 3: Aplicación	58
● CAPÍTULO 4: Mapa de trabajo y lanzamiento al mercado	64
● Conclusiones	73
● Referencias Bibliográficas	76
● Anexos	78

Introducción

Esta tesina buscará, durante su recorrido, dar cuenta del proceso de desarrollo de un **club de beneficios** orientado al segmento gastronómico de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. El mismo convivirá en un entorno digital, con una **app¹ exclusiva** para teléfonos inteligentes.

La idea nace como un proyecto paralelo a **One Minute Bar²**, una cuenta de Instagram que creamos en el año 2016, dedicada a producir contenido audiovisual para redes sociales, donde el principal objetivo era mostrar los mejores bares y cervecerías de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores.

El proyecto madre nace de la inquietud de los autores de esta tesina por crear un espacio referente en las redes sociales, que vuelva fácil la tarea de decidir qué bar, cervecería o restaurante visitar. De esta manera, y gracias a un trabajo constante que acompaña paralelamente nuestro desarrollo en la carrera de Ciencias de la Comunicación, llegamos a convertir a *One Minute Bar* en un **referente en el mundo de la cerveza y la coctelería**, llegando a cubrir eventos importantes de la agenda gastronómica de la ciudad y realizando giras por el interior y el exterior de nuestro país.

La cuenta creció a pasos agigantados durante cuatro años. Durante ese proceso aprendimos sobre el funcionamiento de las plataformas, publicidad digital y producción audiovisual, desde la generación del contenido hasta su posterior edición y publicación en las redes.

Todo este proceso, que tanto disfrutamos, se transforma hoy y a partir de este trabajo, en **un nuevo proyecto**: un club de beneficios orientado a los amantes del buen beber que saben aprovechar las promociones, ventajas y exclusividad que puede aportar una comunidad como la de *One Minute Bar*.

Durante esta tesina llevaremos adelante el proceso de creación del proyecto, su estrategia de comunicación, el desarrollo de su imagen de marca, el plan de negocio en sí mismo y su posterior lanzamiento al mercado.

¹ Aplicación móvil

² <https://www.instagram.com/oneminutebar>

Todo esto se verá atravesado por el marco teórico que aporta nuestra carrera, el cual servirá de columna vertebral de todo el trabajo y nos aportará los conocimientos desde la génesis hasta la concreción del proyecto.

Dividiremos el trabajo en **cuatro etapas**: En primer lugar, desarrollaremos el marco teórico y trabajaremos sobre el estado del arte y contexto en el que nos encontramos parados. En segundo lugar, nos enfocaremos en el desarrollo creativo de la marca: Su imagen y logo, su tono de comunicación, *target*³ y presencia en el mundo digital. El tercer apartado desarrollará el producto en sí mismo: la *app*, sus funciones, costos de membresía, modelo de negocio y potenciales usuarios. Por último, desarrollaremos un plan de negocio en donde plasmaremos los objetivos y las aspiraciones a alcanzar para que el proyecto sea viable.

Buscaremos, además, tener una base sólida sobre donde apoyarnos para llevar adelante el proyecto más allá de su formulación teórica. Por este motivo trabajaremos sobre presupuestos, inversión, proyección y ganancias lo más cercanas a la realidad posible.

Nos resulta fundamental establecer algunas cuestiones referidas a los métodos que utilizaremos para investigar, plantear preguntas, posibles problemas y supuestos teóricos que nos ayuden a transitar el camino de la forma más acertada posible.

En este sentido, es pertinente referirnos a Bourdieu, Chamboredon y Passeron (1968), quienes desarrollaron un esquema general para el desmontaje de una investigación. Lo que buscan es demostrar mediante qué operaciones teóricas, metodológicas y técnicas los investigadores construyen un determinado objeto de investigación:

1. *Tema*: Preguntarse por el tema de investigación. Un área de interés. A partir del tema hay que avanzar en la producción del problema.
2. *Problema*: Plantear varias preguntas sobre el tema. Preguntas que por medio de la investigación voy a querer responder.
3. *Supuestos teóricos del problema* - La teoría está interviniendo desde el punto de partida.
4. *Estado del arte*: Teorías e investigaciones realizadas con anterioridad. Condiciones productivas.
5. *Hipótesis* - Una solución conjetural a un objeto teórico. No estoy sosteniendo que

³ Público objetivo.

esa conjetura sea válida, sino una aproximación para avanzar en mi investigación y con el correr de la misma afirmarla o descartarla y proponer nuevas hipótesis.

6. *Operaciones teóricas* - Romper con el sentido común académico, requiere prestar atención a las referencias teóricas y pies de página. La reconstrucción de las operaciones teóricas implica analizar cómo se apropia de conceptos anteriores y cómo lo relaciona con los temas tratados en la investigación
7. *Operaciones Metodológicas* - ¿Qué caminos tomó el investigador para desarrollar dicha investigación?
8. *Operaciones técnicas* - ¿Qué técnicas utilizó? (Análisis del discurso, *Focus group*, Encuesta, Entrevistas, otros)
9. *Estrategía de validación* - ¿Cómo se intentó probar lo que se afirma? ¿Cómo se demuestra el nuevo conocimiento arribado?
10. *Vigilancia epistemológica*. - Existe la necesidad de realizar con frecuencia el ejercicio de vigilancia epistemológica. Por vigilancia epistemológica, los autores se refieren al acto de volver sobre cada una de las operaciones del proceso de investigación, criticar el propio trabajo y rectificar en caso de encontrar cosas erróneas. En todo proceso de investigación se toman decisiones, así como se toma una, se dejan afuera un abanico de posibles caminos a abordar. Hay que justificar esas decisiones y revisarlas. El investigador debe ser capaz de desarrollar un socioanálisis. Capacidad de que la posición social del investigador no lo haga cometer sesgos, distorsiones en el estudio de distintos fenómenos. Intentar aclararse a sí mismo la posición que cada uno ocupa en la posición social del campo académico. (Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon, Jean-Claude Passeron. 1968).

Sí bien esta tesina se trata de un **trabajo propositivo**, y no un desmontaje de una investigación como refiere el texto, el esquema planteado por los autores será una ruta de trabajo que nos acompañará durante todo el proceso de investigación y desarrollo del mismo. El planteamiento de preguntas y problemas nos acompañará durante todo el desarrollo y serán puntos fundamentales para la reflexión y la búsqueda de soluciones.

Así mismo, el **estado del arte** será el puntapié inicial que nos ayudará a entender dónde estamos parados, qué se hizo y qué se está haciendo en la industria digital, de medios de comunicación y comercialización.

La etapa que Passeron (1968) destaca como “*Vigilancia epistemológica*” también será parte de nuestra labor en este recorrido, ya que una constante revisión y autocrítica al método nos ayudará a encontrar puntos de mejora y a capitalizar la maduración que el mismo proyecto irá adquiriendo en su desarrollo.

CAPÍTULO 1

One Minute Bar

El proyecto madre

One Minute Bar es un proyecto que nace a partir de la creación de una cuenta de Instagram dedicada a mostrar los mejores bares de Buenos Aires y alrededores, con innovadores formatos de video editado y curado para lograr una experiencia única frente a los usuarios. La idea nace a partir de la inclusión en la plataforma de vídeos de extensión superior a los 15 segundos (duración original hasta el 2015). La posibilidad de subir videos



de hasta 1 minuto fue el concepto que atravesó creativamente al proyecto. A partir de esto nació la marca, haciendo hincapié en que ese sería el tiempo que tomaría al usuario conocer un bar y sus principales atributos.

El slogan de marca de One minute bar es “**Un bar, un minuto**”. Este concepto fue fuertemente defendido durante toda su historia. La idea principal era que los usuarios puedan navegar por la cuenta como lo harían en una suerte de guía o repositorio de bares y que puedan ir conociendolos un minuto a la vez, para tomar la decisión de cual ir a visitar.

Como proyecto nativo de las redes sociales, transitó varias etapas en las que fue evolucionando a la par de las plataformas y *pasó de ser ad-honorem, a convertirse en un proyecto rentable*. Todo esto fue posible gracias a la profesionalización y mejora constante

del material audiovisual y a la popularidad creciente que el producto fue ganando en la comunidad. Luego de algunos años de trabajar en el crecimiento del proyecto, gracias al apoyo de sponsors y la creación de un modelo de venta de publicidad, *One minute bar* se convirtió en un referente en gastronomía y coctelería para las plataformas digitales, logrando **alianzas estratégicas con marcas como Heineken, Amstel, Sol, Kunstmann, entre otras líneas de la importadora CCU**, con las que generamos contenido, coberturas especiales y acciones varias.

Otro tipo de contenido característico de *One minute bar* fueron las coberturas. Durante varios años la cuenta fue convocada a cubrir festivales de gastronomía como *Masticar o Bocas abiertas*, eventos masivos como los *Sunsets Festivals* de Cerveza Sol, hasta recitales en la playa auspiciados por *Heineken*.

Esto generó una nueva ventana comercial para el proyecto, ya que se comenzó a ofrecer la generación de contenido patrocinado hecho con la calidad y el dinamismo de las redes sociales.

Nuevos paradigmas

El crecimiento del proyecto y su desarrollo comercial supo ser vertiginoso en un principio hasta alcanzar una base sólida de seguidores y

alcance. **Pero con el tiempo la cantidad de seguidores tendió a caer** tal cómo se puede apreciar en el gráfico que presentamos a continuación.





La masificación de *Instagram* y posterior aparición de *Tik Tok* llevó a un crecimiento brutal de competidores ya que la producción, edición y publicación de contenido audiovisual se volvió sencilla y pasó a estar al alcance de todos.

Otro factor importante que llevó a *One minute bar* a un estancamiento tiene que ver con un **exceso de canales de comunicación en redes sociales**. Por aquel entonces, aunque estemos hablando de unos 5 años atrás, los ahora popularmente conocidos como *influencers*⁴ no eran tan comunes. Esto hacía que ponerse en contacto con un bar para generar contenido para redes sea no solo novedoso e interesante sino también un beneficio concreto para ellos. Con el correr de los años, los ofrecimientos de este tipo se multiplicaron a tal punto que los bares dejaron de estar interesados en que este tipo de cuentas generen contenido para redes ya sea porque contaban con sus propios canales de comunicación o por malas experiencias anteriores.

A esto se debe sumar un factor no menor que fue la modificación del algoritmo de *Facebook* e *Instagram* que limitó el alcance orgánico de las publicaciones. El motor de estas dos plataformas se volvió intuitivo y selectivo. Tanto el *feed*⁵ de *Instagram* como el Inicio de *Facebook*, dejaron de mostrar todo el contenido a todo el mundo, eliminando el estilo *línea de tiempo* que colocaba una publicación atrás de la otra, y coartando así la posibilidad de que las cuentas lleguen a todos sus seguidores orgánicamente. Esto colocó a los creadores de contenidos casi en la obligación de publicitar el contenido en su sistema de anuncios.

⁴ *Influencer* es un anglicismo usado en referencia a una persona con capacidad para influir sobre otras, principalmente a través de las redes sociales (RAE).

⁵ Espacio principal en redes sociales dedicado a mostrar contenido de interés al usuario.

Todos estos factores nos fueron llevando a pensar en una reconversión, un relanzamiento, que corriera del foco al contenido audiovisual tanto orgánico como comercial y le diera un protagonismo a la tecnología y la información al servicio de los usuarios.

La transformación del proyecto en un club de beneficios es el puntapié inicial para establecer un sistema de negocio que dé mayor rentabilidad y que se pueda sostener en el tiempo, aprovechando la popularidad, el alcance y la imagen positiva de la marca, que genera confianza en la audiencia y nos coloca como una voz autorizada en la materia.

La tecnología jugará un papel fundamental en el desarrollo de una plataforma propia: una *app* que permita al usuario navegar, leer, interactuar y obtener información fácil, concreta y segura en tiempo real para tomar la mejor decisión en base a sus gustos y necesidades.

En este sentido, creemos que es importante establecer un estado del arte que pueda sentar las bases para entender dónde estamos parados tanto a nivel producto como a nivel industria.

Estado del arte

Industria de servicios digitales

Para comenzar a establecer un estado del arte competente con nuestra tarea en este proyecto es de vital importancia pensar qué lugar ocupan hoy en día las empresas pertenecientes a la industria en la que nos encontramos. Es imposible imaginar el panorama económico mundial de la industria tecnológica sin reconocer **la importancia de las empresas de servicios digitales** y su brutal expansión en los últimos años. Este desarrollo se hizo presente con mayor preponderancia en la industria del entretenimiento, donde servicios como *Netflix* o *Spotify* desplazaron el consumo por modalidad de compra de canciones, películas y series que supieron liderar empresas como *Apple* con *iTunes* durante más de una década.

Este cambio de paradigma obligó a gigantes de la industria como Google, Amazon y Disney a adaptarse al nuevo contexto, lanzando plataformas propias de streaming, en el caso de *Prime video* y *Disney+*, o bien ofreciendo servicios con modalidad *premium*⁶ como *YouTube*.

Si nos movemos más allá de los límites de la industria del entretenimiento, encontramos sectores completamente revolucionados por estas nuevas tendencias como el caso de las **nuevas apps de movilidad**: *Uber*, *Cabify*, *Didi*, entre otras, que han cambiado la forma de moverse en las ciudades más pobladas del mundo. O bien **nuevos actores en la industria del turismo como ahora** *Airbnb*, *Booking*, *Turismo city*, *Despegar.com*, cuya tarea de acercar ofertas a los consumidores se volvió un negocio en sí mismo.

Además, encontramos en este tipo de segmentos, empresas dedicadas al mundo financiero, gastronómico, de medios de comunicación y telecomunicaciones, que se adaptan a esta modalidad incluyendo en su oferta de productos y membresías por suscripción.

En este contexto nos proponemos analizar y categorizar a este tipo de empresas que le permiten a los usuarios acceder a cierto catálogo de productos a cambio del pago de un precio fijo mensual.

La industria del entretenimiento fue una de las que mejor se adaptó a esta modalidad de negocio. En esta categoría entran servicios de streaming como *Netflix*, *Amazon prime video*, *YouTube Premium*, *Paramount+*, *Disney+*, *HBO Max*, *Spotify*, *Apple music*, *Apple fitness*, *Apple TV*, entre muchas otras que ocupan su lugar tanto en el mercado internacional como en el local.

Además de los servicios de streaming, en el ámbito local nos encontramos con **servicios como Clarín 365 y Club La Nación**, quienes supieron reconvertir la venta de diarios impresos y digitales para ofrecer una experiencia integral que incluye acceso al diario en papel, acceso total a su versión digital y suscripción al club de beneficios y descuentos en todo tipo de productos y servicios.

La industria de las telecomunicaciones también está presente en esta nueva modalidad de servicio. El caso más significativo es el de *Personal*, empresa del grupo *Telecom*, quien

⁶ Servicio diferencial al gratuito al que se accede por suscripción directa

hace años desarrolló el *Club Personal*, club de beneficios al que los usuarios tienen acceso por solo ser clientes.

En esta misma línea nos encontramos con la **industria de consumo masivo** que con empresas como *Pedidos Ya*, *Rappi*, *Wabi* y *Uber Eats*, entre otras, han acaparado el mundo de la gastronomía y el consumo masivo de productos gracias al método de entrega puerta a puerta. Si bien estas empresas trabajan con la modalidad de pago de comisión por envío, algunas prestan servicios de suscripción premium a través del cual ofrecen a sus usuarios servicios como envío gratis, descuentos exclusivos y acceso a eventos.

Por último, es importante destacar la aparición de la **industria gastronómica** en este nuevo escenario de suscripción que se acentuó durante la pandemia de Covid-19 en todo el mundo. Los servicios de suscripción en bares y restaurantes se volvieron una fuente de ingresos importante para esta industria tan golpeada durante los estados de alarma y cuarentena a lo largo del mundo. La obtención de productos y comidas a cambio del pago de una tarifa regular son la herramienta de moda, sobre todo en EEUU y Europa.

Es el caso de la reconocida cadena de sándwiches *Pret a Manger* que lanzó un servicio de café por suscripción al que llamaron *Your Pret Barista* (Pret.co.uk. 2022) que funciona en Reino Unido con una gran aceptación en los consumidores. Este modelo ofrece hasta cinco cafés de autor por día, por una suscripción mensual al precio de 20 libras.

Todos estos fenómenos han provocado un cambio en la conducta de los consumidores. **El mercado se fue acostumbrando progresivamente a pagar mensualmente por servicios que antes consumía uno a uno con el fabricante o productor.**

Además, la posibilidad de comparar y de comprar de forma consciente nunca estuvo tan al alcance para los usuarios de este tipo de *apps* y servicios, volviendo mucho más competitivo el mercado. Esto alcanza a todas las industrias sin excepción y vuelve el desafío aún más grande para los actores que quieran sumarse o adaptar sus empresas ya encaminadas en el mercado tradicional.

Clubes de beneficios

Nos toca ahora hacer foco en el segmento que nos compete en esta suerte de reconversión: **los clubes de beneficios con modalidad de suscripción directa o indirecta.**

En este sentido aparecen dos categorías que nos gustaría establecer para hacer más sencillo el análisis de contexto actual y una posible descripción de estado de situación de la competencia.

Llamaremos clubes de beneficios **de suscripción directa** a aquellas empresas cuyo servicio principal y por el que los usuarios pagan, es prestar la función de ser un club de beneficios. En esta categoría encontramos una vasta oferta de clubes que funcionan con sistema de membresías destinados a otorgar beneficios en la venta y entrega a domicilio de bebidas alcohólicas, productos gourmet y alimentos varios.

Entre los más conocidos encontramos a *Club Bonvivir*, *Cuisine&Vins*, *Nueve Copas*, *La proveeduría* y *Baco Club*, entre otros.

Los clubes con mayor cantidad de clientes y que dominan la escena hoy en día son aquellos que captan a sus usuarios **de forma indirecta**, otorgándoles acceso como un beneficio adicional al producto principal que están consumiendo. Mirando a los sistemas de membresía de suscripción indirecta encontramos mucha mayor participación del mercado, con agentes importantes y gigantes de la industria.

Son los casos en Argentina de *Club La Nación* y *Clarín 365*, a los que se accede de forma automática al contratar el servicio de entrega de diario en papel y acceso a la versión completa digital. Ambos ofrecen una vasta oferta de descuentos en todos los segmentos: gastronomía, moda, artículos de consumo masivo, hogar, servicios, bienestar, entre otros.

En esta misma línea se hacen presentes servicios como *Club Personal*, *Comunidad Movistar* y *Claro Club* cuyo acceso a descuentos y beneficios se desprenden del servicio de telefonía e internet que ofrecen estos tres *carriers*⁷ en Argentina.

⁷ Proveedor de servicios de telefonía celular.

El sector bancario no se queda atrás en esta carrera. Muchos bancos tienen su propio club de beneficios, descuentos y ofertas al que se accede por el simple hecho de pagar con su tarjeta o bien mediante la acumulación de puntos.

En Argentina, las principales entidades bancarias con estos servicios son *BBVA, Banco Galicia, Banco Santander, Banco Ciudad, Provincia y Nación, Banco Patagonia, Macro, ICBC, HSBC, Visa, Mastercard, Amex*, entre otros.

Demanda no cubierta

Al desentramar los principales actores de la industria, las distintas modalidades de servicio y contratación, y la conducta de consumo resignificada a partir de las nuevas tendencias, nos encontramos con una demanda no cubierta por el mercado: **no existen clubes de beneficios**, por suscripción directa o indirecta, **dedicados especialmente a la gastronomía nocturna**.

No logramos encontrar un servicio que cumpla con todos estos requisitos, **lo cual es una ventaja enorme para nosotros** y un punto a destacar en cada instancia de comunicación posible.

Los distintos clubes de beneficios que fuimos estudiando a lo largo de esta investigación tienen distintas características que los alejan del modelo de nuestro producto. En algunos casos, funcionan con la misma modalidad de suscripción pero abarcan una cantidad enorme de rubros e industrias, **otorgando descuentos sobre productos que no recomiendan ni describen correctamente**. Son los casos de clubes como *Clarín 365* y *Club La Nacion*. En otros casos, la información curada y voz autorizada de los especialistas se enfocan demasiado en un producto, como el caso de los clubes de vino, y centralizan su experiencia en la venta de bebidas y el servicio de envío a domicilio, dejando de lado la experiencia gastronómica en sí.

Esto nos deja frente a un escenario incierto pero por demás alentador, ya que **nuestro club de beneficios ingresará a un mercado nuevo, creando una categoría prácticamente sin competencia directa**. Será entonces nuestro desafío, comunicar correctamente las bondades del servicio y su conveniencia para los potenciales clientes, no sólo desde el

argumento del ahorro, requisito con el que cumplen la mayoría de los competidores indirectos, sino con el argumento de la especialidad, la voz autorizada y las recomendaciones fundadas.

Comenzaremos esa búsqueda haciendo uso de herramientas como el FODA, el análisis estructural del sector industrial propuesto por Michael Porter, el estudio de las dimensiones del producto y el planteo de una estrategia competitiva. De esta manera, estableceremos el estado del arte que nos servirá de base para construir el club de beneficios de *One minute bar*.

FODA

El objetivo que buscamos al desarrollar un análisis **FODA** para el proyecto es poder **entender la situación actual de One Minute Bar y las ventajas competitivas del Club de Beneficios** que se pretende lanzar.

El análisis FODA o *SWOT* (por sus siglas en inglés) es una herramienta que permite a las empresas, instituciones y proyectos, mejorar la toma de decisiones a partir del análisis de factores internos y externos. ¿Pero qué significa esto?

Comencemos con los factores internos. Estos corresponden a las fortalezas y debilidades de un proyecto en torno a diversos factores como puede ser el capital, la competencia, la calidad del producto, la percepción de los consumidores sobre la empresa o proyecto, etc.

- **Fortalezas:** El análisis de fortalezas consiste en aplicar diferentes técnicas que permitan identificar, dentro de una organización, aquellas ventajas competitivas.
- **Debilidades:** Consiste en todos aquellos elementos que la organización ya tiene y que en cierto modo constituyen una barrera para lograr los objetivos planificados.

Ningún proyecto puede ser comprendido en su totalidad si no se tiene en cuenta el entorno en que se circunscribe. Es por este motivo que es vital tomar en consideración aquellos factores que pertenecen al mundo de las Oportunidades y Amenazas, factores que por su propia naturaleza son externos a una organización pero que de forma directa o

indirecta le impactan.

- **Oportunidades:** Son aquellas condiciones externas a una organización que una vez identificados pueden impactar de forma positiva en el curso de una organización. Potencialmente, estos factores pueden pasar a ser parte de las fortalezas de la misma.
- **Amenazas:** Son aquellos problemas o situaciones externas que impactan de forma negativa sobre el curso de la organización. Resulta de suma importancia identificar las amenazas de un proyecto para desarrollar una estrategia que permita controlar estos factores.

A continuación proponemos adentrarnos en el análisis FODA de *One Minute Bar* y su club de beneficios para entender su situación actual, las ventajas competitivas, los riesgos, amenazas y oportunidades que se evidencian.

Fortalezas

- ***Propuesta de valor de cara al consumidor final.***

El club de beneficios de *One Minute bar* se presenta como una propuesta muy atractiva para quienes frecuentan bares en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores. El costo de la suscripción mensual será del equivalente al de una pinta en un bar. Como beneficio de esto, el usuario podrá obtener una pinta de regalo por mes en cada uno de los bares adheridos a la Red (más de 50 bares en el área metropolitana). Con el simple hecho de ir a un bar por mes, el usuario ya estaría amortizando el costo de la suscripción, y yendo a dos bares o más, estaría obteniendo un beneficio concreto.

- ***Publicidad para bares del área metropolitana***

En un contexto en donde la industria gastronómica fue sumamente afectada por la pandemia, el club de beneficios se presenta como una oportunidad para los bares de promocionar su espacio de forma gratuita y ponerse en contacto con el público afín. Desde nuestra marca generaremos contenido en las redes sociales de OMB para promocionar los distintos bares adheridos a la red, mostrando el diferencial de cada uno. No se le cobrará al bar para adherirse a la red, la única condición será otorgar el beneficio a cada uno de los suscriptores al club de beneficios (una pinta de regalo por mes).

Creemos que este es el escenario ideal, una suerte de *Win-Win*⁸. Desde nuestro lugar, la tarea será expandir y robustecer la oferta de cara al consumidor final. Los bares ganarán alta exposición frente a un público afín por un bajo costo.

- ***Contenido de calidad***

Las redes sociales de *One Minute Bar* serán el canal principal de comunicación entre el club de beneficios y el público target. El contenido será sumamente atractivo y fácil de procesar para los usuarios, mostrando lo mejor que cada uno de los bares adheridos tiene para ofrecer en videos de 1 minuto de duración o imágenes de alta calidad.

- ***Experiencia de usuario.***

Teniendo en cuenta que la experiencia de usuario en el entorno digital lo es todo, el club de beneficios vivirá en un *APP Mobile* desde la que el usuario podrá acceder en todo momento con su smartphone tanto en dispositivos *IOS*⁹ cómo *Android*¹⁰. Allí tendrá un mapa con la ubicación de cada uno de los bares con su respectivo video y puntuación en base a comentarios de quienes visitaron el mismo.

- ***Target altamente consumidor del rubro***

El *target* estimado es de hombres y mujeres de entre 20 y 35 años, NSE (Nivel Socio-Económico) medio alto, residentes en el área metropolitana (CABA y GBA). Si bien desarrollaremos en profundidad el público *target* en el capítulo 2, podemos adelantar que son personas que gozan de independencia económica, están bancarizados, aficionados a las compras online, usan servicios de streaming bajo modalidad de suscripción, son líderes naturales, les gusta obtener ventajas.

- ***Carta gastronómica y novedades sobre bares***

One Minute Bar será un espacio al servicio de los bares adheridos a la red. Le brindaremos la oportunidad a cada uno de ellos de comunicar novedades sobre sus bares en nuestras redes sociales. Por ejemplo: Lanzamiento de nueva carta de tragos, remodelación del lugar, promociones especiales para los suscriptores al club, etc.

⁸ Situación en la que ambas partes se benefician..

⁹ Sistema operativo para celulares Apple.

¹⁰ Sistema operativo para celulares de múltiples fabricantes, creado por Google INC.

- ***Pérdida de poder adquisitivo de los clientes***

El alza progresiva en el precio del dólar y la inflación provoca una reducción constante sobre el poder adquisitivo de la población argentina. Al verse reducido el nivel de ingreso y la capacidad de ahorro, gran parte de la población se ve obligada a reducir u optimizar sus consumos. De esta forma, los usuarios aumentarán el uso del club de beneficios en épocas de crisis o recesión para mejorar su capacidad de ahorro.

Oportunidades

- **Niveles de suscripción**

Teniendo en cuenta que no todos los bares se especializan por la calidad de sus cervezas o tragos y que muchos usuarios prefieren otros productos, es que planificamos la posibilidad de desarrollar tres modalidades de suscripción, cada una de ellas pensadas para el tipo de consumidor target:

- **Gold**

Costo de suscripción mensual: Equivalente a una pinta (\$250-\$300)¹¹

Beneficio: Una pinta de regalo por mes en cada uno de los bares adheridos a la red.

- **Black**

Costo de suscripción mensual: Equivalente a un trago (\$450 - \$600)¹²

Beneficio: Un trago o una pinta de regalo por mes en cada uno de los bares adheridos a la red.

- **Platino**

Costo de suscripción mensual: \$1,000 por mes¹³.

Beneficio: Además del trago/pinta de regalo en cada uno de los bares, podrán acceder a contenido exclusivo, sorteos, invitaciones especiales a eventos, merchandising del club, entre otros. El costo de suscripción mensual equivale a 2 tragos o 3 pintas.

¹¹ Precios estimados al momento de escribir esta tesina.

¹² Precios estimados al momento de escribir esta tesina.

¹³ Precios estimados al momento de escribir esta tesina.

- **Posibilidades de expandir el Club de beneficios a otras industrias**

Sí bien inicialmente el Club de beneficios se piensa específicamente para la industria de bares, puede ser una oportunidad la posibilidad de expandirlo a toda la red gastronómica o inclusive otras industrias tales como la industria del turismo (hoteles, transporte y excursiones)

- **Posibilidad de desarrollar un E-Commerce¹⁴ propio.**

Existe la posibilidad de desarrollar una tienda online propia. En la misma se podrá acceder al merchandising de los mejores bares de la ciudad y marcas afines al mundo de los bares, así como también comercializar bebidas alcohólicas en donde los usuarios podrán comprar a precios exclusivos.

- **Expandir el club de beneficios a nivel nacional**

Sí bien en un comienzo el club de beneficios se enfocará exclusivamente en el área metropolitana (CABA y GBA), existe la posibilidad de expandirlo hacia las ciudades del país con mayor densidad de población y oferta de bares tales como Rosario, Córdoba, Mar del Plata, Bariloche, entre otros.

- **Tours Guiados de Bares**

Se podrán organizar eventos bajo distintas temáticas acorde a las categorías de los bares de la ciudad: *Roof Tops*¹⁵ Cerveceros, Escondidos, Temáticos, entre otros. El objetivo será recorrer los distintos bares en grupo, y en cada uno de ellos tendremos la suerte de conversar directamente con los dueños para conocer su historia y el concepto detrás de cada lugar. Esto abriría una nueva veta comercial al vender entradas para este tipo de experiencias.

- **Concientización sobre el consumo responsable**

Se evaluará la posibilidad de asociarse a distintas aplicaciones de movilidad inteligente (*Uber, Cabify, Didi*, etc) para generar concientización sobre el consumo responsable de bebidas alcohólicas. En estas acciones se premiará con beneficios y descuentos a quienes elijan moverse con alguno de estos servicios, con la premisa de no manejar luego de haber bebido.

¹⁴ Tienda virtual.

¹⁵ Bares caracterizados por contar con amplias terrazas y vistas panorámicas de la ciudad.

Debilidades

- **Bancarización en Argentina**

Según datos del INDEC (Instituto nacional de estadística y censos. 2020) y BCRA (Banco Central de la República Argentina. 2022) 9 de cada 10 adultos en Argentina están bancarizados, el equivalente a cerca de 22 millones de personas según lo reportado en Marzo del 2021. Ahora bien, cuando pensamos en adultos que además de estar bancarizados, son titulares de tarjeta de crédito, el universo de personas desciende a cerca de 4 millones de personas, es decir el 18% de la población adulta. Teniendo en mente que el club de beneficios es bajo modalidad de suscripción online con débito automático, el universo total de personas con posibilidad de suscribirse disminuye considerablemente.

- **Contexto económico nacional**

Así como los bares fueron de las industrias más golpeadas tras la crisis del Covid-19, otras industrias también fueron afectadas, provocando una pérdida de poder adquisitivo. Como consecuencia de esto, creemos una inconveniente que los usuarios decidan no suscribirse para no sumar cargas mensuales a su bolsillo. Será fundamental hacer foco en el concepto de amortización que hacen los usuarios al suscribirse y el ahorro que obtienen yendo al menos a dos bares o más por mes.

- **Fondos para inversión en pauta publicitaria**

Al ser una *start up*¹⁶, los recursos disponibles para inversión en pauta publicitaria son limitados. Esto puede representar un riesgo en pos de la obtención de nuevos suscriptores. Será fundamental obtener *patrocinadores* del club de beneficios que aporten inversión para hacer crecer la base de seguidores en redes sociales y llegar a potenciales suscriptores del club. Además, parte de esos fondos serán invertidos para desarrollar material de punto de venta y acciones de guerrilla.

- **Servicio de nicho**

Sí bien el club de beneficios ofrece un provecho concreto con una excelente propuesta de valor, no deja de formar parte de un segmento de nicho, el público *target* es muy específico. En cierto modo esto puede ser considerado como una debilidad ya que el alcance del negocio puede ser limitado.

¹⁶ Empresa pequeña, nueva o emergente.

Amenazas

- **Servicios bajo modalidad de suscripción - Entorno competitivo**

Actualmente son cada vez más las opciones que tienen los usuarios para suscribirse a distintos servicios bajo modalidad de suscripción. Basta con abrir la *App Store*¹⁷ del celular y rápidamente encontraremos la oferta de servicios: *Netflix*, *Amazon Prime*, *Star Plus*, *Disney Plus*, *Club La Nación*, *Clarín 365*, *Rappi Prime*, *Pedidos Ya*, entre otros.

Sí bien la gran mayoría de estos son relativamente económicos, cuando hacemos la sumatoria de todas las alternativas que un usuario puede suscribirse, el monto total termina siendo elevado. Es por esto que los usuarios eligen de forma estratégica a qué servicios suscribirse. Aquellas empresas que ofrecen un servicio, contenido y propuesta de valor diferencial son las que logran obtener la mayor cantidad de suscriptores. La amenaza concreta reside en la posibilidad de que cada vez más servicios se sumen al abanico de propuestas que tienen los usuarios.

- **Necesidad de instalar una App externa**

El club de beneficios vivirá en una *app* móvil que los usuarios podrán descargar en su celular inteligente. De acuerdo a un informe del medio *Infonegocios* una persona en promedio tiene 40 aplicaciones en su dispositivo móvil. (Infonegocios. 2021) Ahora bien, creemos que esto representa una amenaza, ya que el usuario tiene una gran cantidad de aplicaciones para utilizar. Será fundamental generar contenido de calidad, convirtiendo al club de beneficios en una aplicación indispensable para los suscriptores. El objetivo será que el uso de la misma sea casi diario.

- **Competencia en entorno digital**

Así cómo es mucha la oferta de aplicaciones bajo modalidad de suscripción, la mayoría de estas pertenecen a grandes empresas que cuentan con fondos casi ilimitados para inversión publicitaria. Como consecuencia de esto, el sistema de pujas en las plataformas digitales hace que el costo por adquisición de nuevos suscriptores tienda a subir. La gran competencia digital representa sin dudas un gran riesgo.

¹⁷ Tienda de aplicaciones en celulares inteligentes.

- **Desuscripción de bares y establecimientos**

Los bares y cervecerías pueden querer desafiliarse del club de beneficios si la oferta o promoción ofrecida es demasiado ventajosa para los usuarios. Puede suceder que lo que resulte un beneficio para el usuario (una pinta gratis por bar) no pueda ser capitalizado por los establecimientos porque quienes van allí solo consumen un trago y se van.

Análisis estructural del sector industrial

Según Michael Porter (1979), la situación de la competencia en un sector industrial depende de **cinco fuerzas competitivas básicas**, y la acción conjunta de estas fuerzas determinará la rentabilidad potencial en el sector industrial correspondiente.

Estas cinco fuerzas competitivas - 1. *la rivalidad entre los actuales competidores*, 2. *poder negociador de los proveedores* , 3. *poder negociador de los compradores*, 4. *amenazas de nuevos ingresos y barreras* y 5. *amenaza de sustitución* - reflejan que la competencia en un sector industrial va mucho más allá de los simples competidores directos. El entender la estructura particular del sector industrial donde nos manejamos es el punto de partida para desarrollar un análisis estratégico.

En este sentido, creemos que la Cruz de Porter es una herramienta que nos brindará una foto del estado actual del producto en su sector industrial determinado. Para ello, hemos desarrollado cada punto con una visión estratégica que nos permita tener en cuenta analíticamente los factores determinantes del modelo comercial.

Poder De Negociación de Proveedores

En este apartado hemos enumerado los puntos claves que nos facilitarán la tarea de negociar con nuestros proveedores. En este caso, los proveedores del club de beneficios van a ser los bares y cervecerías de la Ciudad de Buenos Aires y GBA.

Difusión para los establecimientos adheridos

Una de las tareas más ambiciosas a la que tuvimos que enfrentarnos cuando comenzó el proyecto de One Minute Bar fue la de lograr masividad. Los años de trabajo y un producto bien curado fueron la clave que nos permitió construir una base sólida de alrededor de 30 000 usuarios.

Esta pieza clave servirá como puntapié inicial para negociar con los proveedores. A cambio de formar parte de la red de bares del club, los establecimientos recibirán difusión y llegada hacia potenciales consumidores.

- **Beneficios aportados por los proveedores**

El segundo gran punto a tener en cuenta a la hora de negociar la adhesión de los bares a la red del club de beneficios, es el bajo costo que tendrán de su lado.

El gasto de los establecimientos gastronómicos se traducirá en otorgar descuentos, consumiciones y promociones exclusivas a nuestros usuarios. Una inversión que no pondrá en riesgo, bajo ningún aspecto, su estabilidad financiera.

- **Precio de productos similar en otras apps**

Por último, un punto a destacar tiene que ver con que los precios y beneficios a los que accederán los usuarios del club de beneficios no distan demasiado de las promociones que pueden proveer los competidores. La diferencia, como valor agregado de nuestro producto, radica en la palabra autorizada y el contenido específico para un universo interesado en la coctelería y la cervecería.

Las promociones de sus establecimientos no figuran al lado de las de un negocio de ropa o un supermercado. Nuestro club de beneficios está hecho de y para amantes del buen beber.

Amenazas de nuevos ingresos

- **Creciente competencia en la industria**

La industria de servicios financieros, medios de comunicación y telecomunicaciones, están incorporando clubes de beneficios como servicio adicional a los servicios directos que le proveen a sus clientes. Esta creciente competencia es una amenaza de nuevos ingresos para nosotros.

- **Promociones bancarias**

Las promociones bancarias son, sin duda, un valor agregado para los clientes de los bancos. Puede significar también una amenaza ya que los reintegros de los bancos suelen tener mayor oferta y ser más significativos.

- **Pérdida del poder adquisitivo de los clientes por contexto económico.**

El contexto económico puede afectar directamente a los comercios gastronómicos, volviendo nuestro producto, un gasto a recortar por parte de los usuarios suscritos.

Industria: Club de beneficios

1. Único sistema de membresía dedicado 100% al mundo de la coctelería y cervecería

Nuestro club de beneficios nace en el universo de la coctelería y cervecería de la Ciudad. Allí se gestó y construyó una audiencia segmentada naturalmente en esos intereses.

Este será nuestro bastión y el valor principal del producto: One Minute Bar es especialista en la materia. Esto genera confianza en los establecimientos gastronómicos, que no compartirán el espacio con marcas pertenecientes a otra industria (textil, consumo masivo, tecnología) como sucede en la competencia. Además, nos convierte en referente para los usuarios del club, que confían en nuestras recomendaciones.

2. Promociones diarias y regalos asegurados

El poder negociador que detallamos en el primer apartado nos permitirá que los bares nos brinden promociones, descuentos, consumiciones sin cargo e invitaciones a eventos exclusivos para ofrecer a nuestros usuarios. Así, buscaremos que los beneficios estén asegurados para los miembros del club y se renueven día a día.

3. Lanzamiento al mercado con gran exposición publicitarias

El producto buscará posicionarse en el mercado desde el día cero. La planificación publicitaria será de gran impacto y alcance en medios tradicionales y digitales, apostando al boca en boca y a ser la novedad.

Productos Sustitutos

- **Promociones bancarias**

Las promociones otorgadas por los bancos a sus clientes suelen ser atractivas ya que no tienen costo de suscripción ni compromisos contractuales.

- **Club de beneficios por contratación indirecta**

Otro producto sustituto son los clubes de beneficios que complementan servicios de otras industrias, como las telecomunicaciones y los medios masivos de comunicación. Son el caso de *Clarín 365*, *Club LN*, *Club personal* y *Comunidad Movistar*.

- **Promociones propias de los bares**

La mayoría de los bares tienen su propia estrategia de promoción y descuento para sus clientes. Los happy hours¹⁸, Jueves de mujeres, 2x1 y eventos festivos, pueden ser productos sustitutos a nuestro club de beneficios.

Barreras de Ingresos

- **Personas que viven en el área metropolitana de Buenos Aires**

Los establecimientos adheridos, en un principio, formarán parte del área metropolitana de Buenos Aires, segmentando el universo a personas que residan en dicha zona geográfica.

- **Usuarios bancarizados**

El modelo de suscripción del Club de beneficios se pagará mensualmente con débito automático o *Mercado Pago*¹⁹, excluyendo a usuarios no bancarizados.

- **Mayores de 18 años**

Por las restricciones de la ley de consumo de alcohol, sólo podrán ser clientes los mayores de 18 años.

Poder Negociador de Clientes

- **Promesa de ahorro**

La promesa de ahorro será el principal argumento para conseguir nuevos clientes. La

¹⁸ Hora feliz: descuentos en los precios durante un rango horario específico.

¹⁹ Aplicación de pago para celulares.

promesa partirá de suponer que la suma que deberán pagar por mes será menor al monto que se ahorrarán en cada consumo.

- **Catálogo curado de los mejores bares**

El segundo argumento fuerte será la posibilidad de acceder a un catálogo curado por One Minute Bar en donde encontrarán los mejores bares, sus características, puntuación y video de un minuto mostrando los puntos destacados.

- **Acceso a eventos exclusivos**

Los eventos exclusivos organizados por los bares o por personas ajenas, junto con los eventos que se impulsarán desde la *app*, serán otro punto importante que los usuarios deberán tener en cuenta.

Barreras de Egresos

- **Desarrollo y mantención de *app***

Tanto el desarrollo como el mantenimiento de la *app* significarán una barrera de egreso de dinero importante.

- **Inversión en pauta**

El lanzamiento al mercado de la *app* se verá acompañado por pauta publicitaria en medios digitales y tradicionales. Se planificará una campaña que tendrá alcance en TV, Radio, Redes sociales, medios digitales y vía pública.

- **Equipo de ventas**

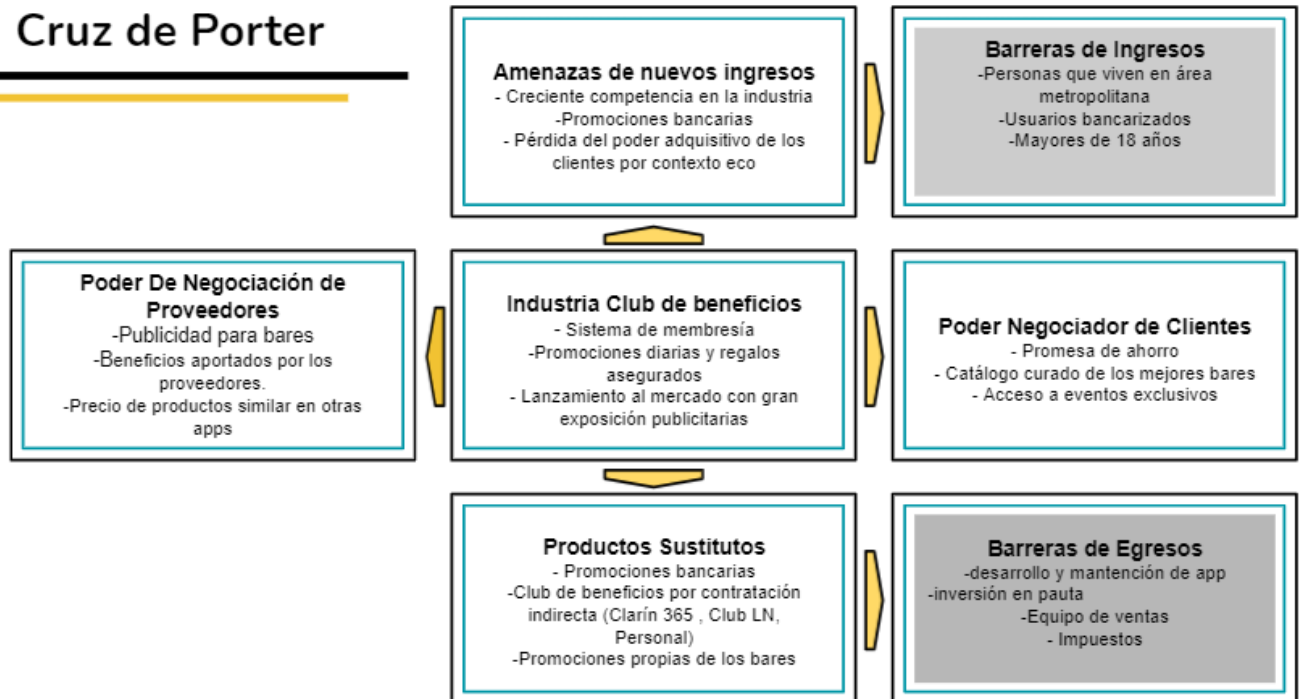
El armado y contratación de recursos para un equipo de ventas será un costo inicial considerable.

- **Control de Calidad**

Será fundamental contar con un exhaustivo control de calidad sobre el contenido que se publicará en la *app*. Sí realmente queremos posicionar al proyecto como un líder de opinión en el segmento, será muy importante poner especial énfasis en este punto destinando los recursos necesarios.

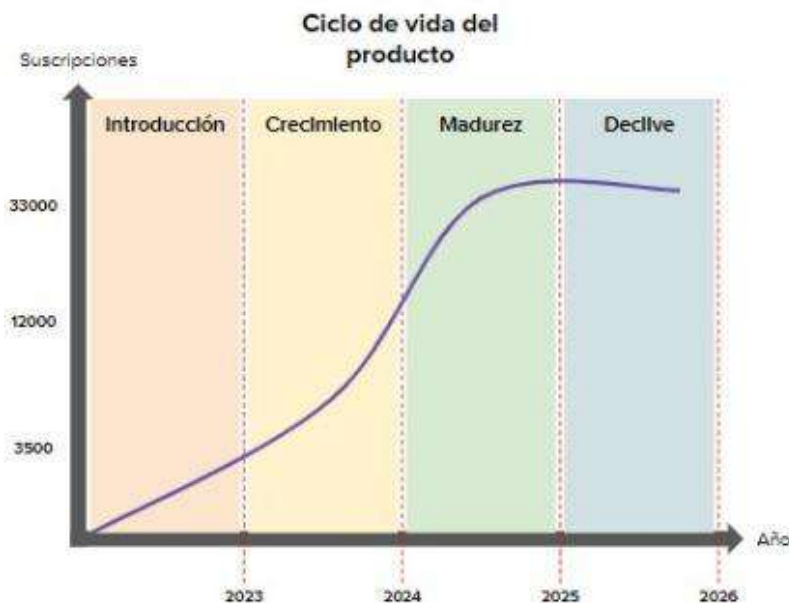
- **Impuestos**

Cruz de Porter



Ciclo de vida del producto

Club de beneficios bajo modalidad de suscripción.



Para medir el **ciclo de vida del producto** en cuestión, en este caso, los clubes de beneficios bajo modalidad de suscripción, debemos entender la evolución de la demanda potencial del producto en el tiempo.

Las plataformas de servicio bajo modalidad de suscripción se encuentran en su fase exponencial de crecimiento ya que este tipo de servicios lograron superar con éxito la introducción en el mercado. Las plataformas que han sabido leer las necesidades de los distintos consumidores son aquellas que lograron instalarse en el mercado rápidamente y ganar masividad. La propuesta de valor de cara al usuario, así como la experiencia en la navegación son las claves para que estos se sientan satisfechos y recomienden la plataforma a sus allegados.

La ventaja de este tipo de plataformas es que ofrecen una amplia oferta y una excelente propuesta de valor a un bajo costo. Como consecuencia de esto, la **relación costo-beneficio es sumamente alta**, siendo el atributo que más destacan los consumidores de este tipo de servicios / plataformas.

El **entorno competitivo** con una amplia oferta de plataformas bajo modalidad de suscripción, hace que los usuarios elijan de forma más estratégica a cuáles suscribirse. Aquellas plataformas cuya oferta o calidad de servicio no es la óptima son desechadas.

Será fundamental comunicar de forma exitosa los beneficios del club para que el público *target* los perciba como una propuesta difícil de superar.

El club de beneficios no tiene grandes costos asociados, principalmente son tres:

- Mantención mensual de *Hosting*²⁰ y *app* móvil
- Inversión en pauta publicitaria
- Recursos para *hunting*²¹ de bares

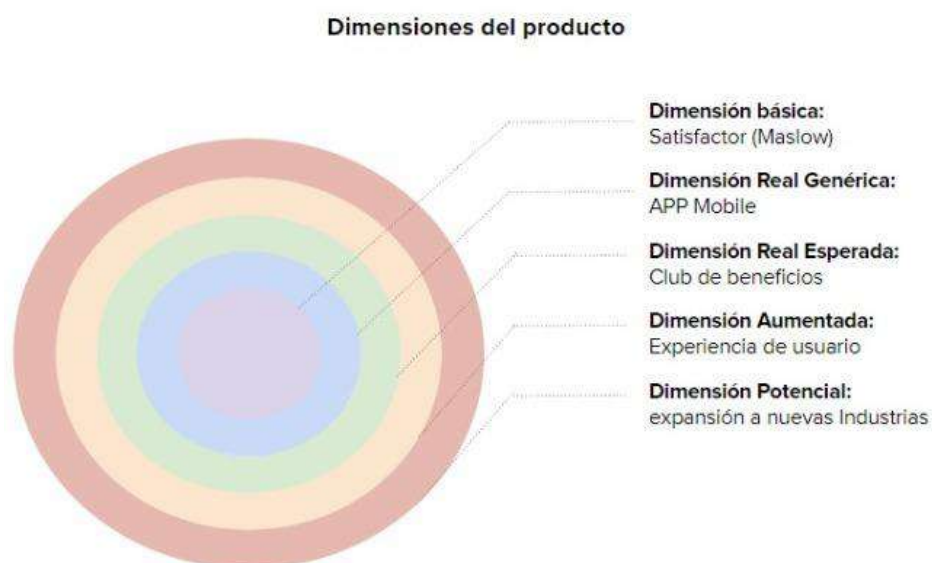
De esta forma, creemos que es un modelo de negocios altamente rentable. De todas formas, entraremos más en detalle sobre este punto al momento de desarrollar el plan de negocios para el lanzamiento del club.

Dimensiones del producto

Club de beneficios bajo modalidad de suscripción.

²⁰ Servicio de alojamiento de servidores.

²¹ Reclutamiento de bares para que se sumen al club de beneficios



En su dimensión básica, el producto en sí no existe, únicamente es un satisfactor. En este sentido, las necesidades que satisface el club de beneficios son cinco según Maslow (1943). Según el autor, las necesidades se ordenan a partir de prioridades: fisiológicas (primarias), de seguridad, socialización o relación social, estima y autorrealización.

En el caso de un club de beneficios, la necesidad primaria que satisface es de carácter **fisiológico** y tiene que ver con la necesidad de ingerir distintos tipos de bebidas y alimentos. En segundo plano, la necesidad que se satisface es de **protección**, y está relacionada a que este servicio permite obtener seguridad al encontrar y reservar lugares, con precios específicos y cierta comodidad. En tercer lugar, la necesidad de **socialización** también se ve satisfecha, ya que gracias al club uno forma parte de una comunidad, se encuentra con otros pares y socializa en estos espacios. La necesidad de **reconocimiento** es otra de las enumeradas en esta lista, ya que es un rasgo fundamental de la necesidad de estima de los individuos. Descansa en el hecho de sentirse reconocido a partir de haber logrado un beneficio o un diferencial en el servicio. Por último, debemos marcar la necesidad de **autorrealización**, relacionada directamente con el sentido de pertenencia a una comunidad que ofrece membresías y beneficios.

Para definir la **dimensión básica** de un club de beneficios, el aspecto fundamental que debemos destacar es el *reconocimiento* (Maslow, 1943).

En su **dimensión real genérica**, el club de beneficios vivirá en una *APP* móvil desde la que los suscriptores podrán loguearse. En la misma se encontrarán con un mapa de la ciudad con toda la red de bares adheridos al club. Además podrán ver los videos reseña de cada bar, comentarios de visitantes y un rating con estrellas.

En su **dimensión real esperada**, como todo club de beneficio el servicio lo es todo. Sí el usuario no percibe que la propuesta de valor no es lo suficientemente atractiva, el mismo no se suscribirá. Es fundamental contar con una buena relación costo-beneficio, una amplia gama de bares a visitar a un costo de suscripción económico.

En su **dimensión aumentada**, el foco estará puesto en la experiencia de usuario y desarrollo de contenido visualmente atractivo para los usuarios. Se tomarán en consideración las nociones de *UX/UI*²² para el desarrollo de la *App* móvil. Se busca que el proceso de navegación en la *App* sea óptimo, veloz y de calidad. El canal de redes sociales será la clave para generar nuevas descargas de la *App* y suscripciones. El contenido en las redes será la base fundamental de la estrategia de comunicación

En su **dimensión potencial**, existe la posibilidad de expandir el club de beneficios a otras industrias tales como la hotelera, gastronómica en general o inclusive de indumentaria.

Estrategia competitiva genérica

One Minute Bar desarrolla una estrategia competitiva orientada a lograr un **liderazgo por diferenciación**. Esto significa que la empresa dedicará su estrategia a la creación de un valor sobre el producto que ofrece. La clave estará en la comunicación de la propuesta de valor del club de beneficio. En este caso, debemos lograr que los bares ofrecidos al público sean únicos, diferentes y novedosos. Se debe trabajar esta idea desde la imagen de marca, la calidad del servicio y la atención al cliente.

De esta manera, la relación que el proyecto tendrá con el cliente será de lealtad ya que quienes visiten los locales o consuman los productos entenderán que nuestro club no recomienda cualquier lugar para visitar, sino únicamente aquellos realmente diferenciales.

²² Desarrollo de experiencia de usuario.

Variables no controlables

Contextos

El contexto económico es la **variable no controlable** que más debe preocupar a la **industria de servicios y gastronómica**. La inflación y la devaluación de la moneda atentan contra el poder adquisitivo de los clientes, volviendo a la suscripción mensual, un gasto prescindible.

A su vez, el bolsillo de la gente se ve afectado por esta variable, la baja del poder adquisitivo debido a la desvalorización de los salarios puede llevar al público a bajar el consumo en gastronomía y optar por soluciones alternativas más económicas como bares más tradicionales o restaurantes accesibles.

Otra variable no controlable es la **variable legal**. La prohibición de la venta de bebidas alcohólicas después de las 21hs en la Ciudad de Buenos Aires junto con las restricciones a la publicidad de dichos productos reduce la posibilidad de llegar a nuevos clientes.

La **variable social** en cuanto a la conducta del consumidor ha favorecido al consumo de cerveza artesanal y tragos de autor. La cultura del “Buen Vivir” ha penetrado en los hogares de clase media de la Ciudad y se extiende por todo el país. El público nuevo se fija en lo que consume, en su calidad, en la elaboración y en la presentación final. Ya no da lo mismo qué cerveza se toma, cada consumidor tiene delimitado un gusto u orientación personal hacia ciertos tipos de amargor, consistencia y origen de la cerveza. Lo mismo sucede con la coctelería de autor.

Todas estas conductas sociales se han desarrollado en el último tiempo beneficiando directamente a la industria gastronómica e indirectamente a los clubes de beneficios.

Conclusión de Estado del arte

Los distintos análisis que hicimos a partir de herramientas como el FODA, Cruz de Porter y otros indicadores, nos permitieron tener una foto del estado en el que nos encontramos nosotros como producto y el mercado como receptor de este nuevo club de beneficios.

Los desafíos son enormes. **Hemos visto y analizado factores preocupantes como la baja en el ingreso per cápita de los potenciales clientes debido a la situación actual del país**, o la gran competitividad a la que nos enfrentaremos en un mercado creciente para productos de servicios por suscripción mensual. Además, tendremos que resolver algunas cuestiones, como la limitación en el presupuesto de pauta publicitaria y las barreras legales que tendremos para llegar a nuestro público objetivo.

Dicho esto, **las oportunidades son también proporcionalmente grandes**. Creemos que nuestro producto puede insertarse en el mercado de una manera orgánica, con la fuerza de nuestras redes sociales y la audiencia afín que hemos construido durante todos estos años.

Ese será el envión inicial para construir una marca, posicionarla y sostenerla en el tiempo. Será fundamental esta tarea, junto con el diseño, la imagen y el tono de comunicación, tema que abordaremos en futuros apartados del presente trabajo.

Las modalidades de suscripción, con distintas opciones sobre la mesa, aumentan las ofertas y así las probabilidades de encontrar en los potenciales clientes, la satisfacción de cada una de sus necesidades y aspiraciones a la hora de suscribirse.

No debemos perder de vista la dura tarea que tendremos por delante a la hora de negociar con los establecimientos gastronómicos para que se sumen a la red de proveedores. Será fundamental poner el foco en lograr calidad en lugar de cantidad a la hora de conseguir nuevos bares, ya que es un punto importante en el poder de negociación con los clientes, respetar y hacer valer la voz autorizada de One Minute Bar en la industria.

Para cerrar, **creemos fundamental diagramar un modelo de negocio sustentable tanto para nosotros como para los suscriptores**. Nuestro club de beneficios tiene que representar un beneficio real y no caer en estafas o falsas promesas. Este punto nos diferenciará de la competencia y generará el “boca en boca” que tan efectivo resulta al comenzar este tipo de proyectos.

Hipótesis

El desarrollo del estado del arte que incluimos en la primera parte de este trabajo, nos aporta el marco y el conocimiento necesarios para plantear una hipótesis de trabajo que nos permita marcar un rumbo en los siguientes pasos de nuestra investigación.

Anteriormente expusimos un concepto que tiene que ver con el estado actual de la industria digital en relación al mundo de la gastronomía. Nos referimos puntualmente a la aseveración de que no existen clubes de beneficios por suscripción directa o indirecta, dedicados especialmente a la gastronomía nocturna.

A partir de la identificación de una demanda no cubierta es que planteamos una hipótesis de trabajo: **Identificamos una demanda no cubierta en la industria gastronómica y de servicios: no existe un club de beneficios enfocado en bares, cervecerías y clubes nocturnos en la Ciudad de Buenos Aires. Nuestro club de beneficios viene a suplir esa demanda.**

Nuevas tecnologías de la información

Situación actual de mercado. Ecosistema digital

De acuerdo con el informe “Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación.” (INDEC, 2020) el 63% de los hogares de Argentina poseen una computadora y el 90% de estas personas tienen acceso a internet. Ahora bien, cuando pensamos en telefonía móvil (celulares) el porcentaje de penetración crece al 87,9%

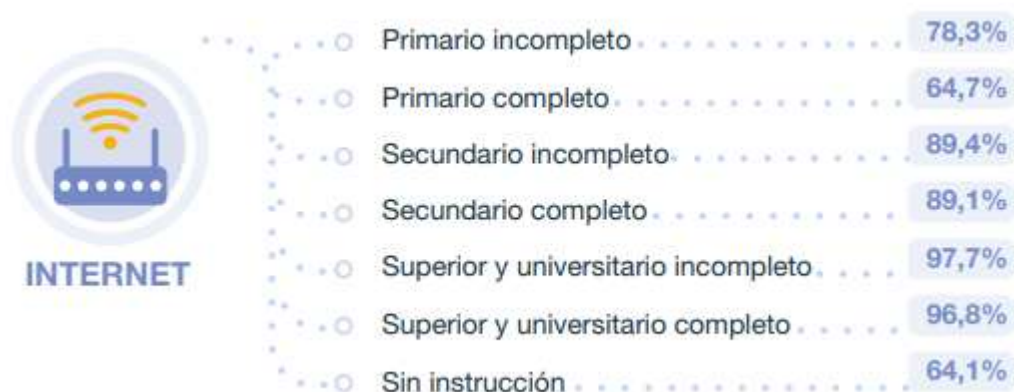
“En la Argentina, 86 de cada 100 personas utilizan internet, y 88 de cada 100 emplean teléfono celular. En términos comparativos, respecto del mismo período del año anterior, se registra un incremento en el uso de internet (5,6 puntos porcentuales más) y de teléfono celular (3,6 puntos porcentuales más), acompañados de un descenso en la utilización de computadora (0,5 puntos porcentuales menos).” (INDEC, 2020. P10.)

Teniendo en mente que el teléfono celular es la tecnología con mayor uso con conectividad a internet, es fundamental aprovechar esta tendencia para que el club de beneficios se desarrolle en torno a este tipo de dispositivos. A continuación les compartimos algunos datos sobre la penetración de uso de internet y teléfonos celulares en distintos segmentos etarios. Consideramos esta información de suma relevancia ya que serán datos claves a la hora de determinar el público *target* objetivo.

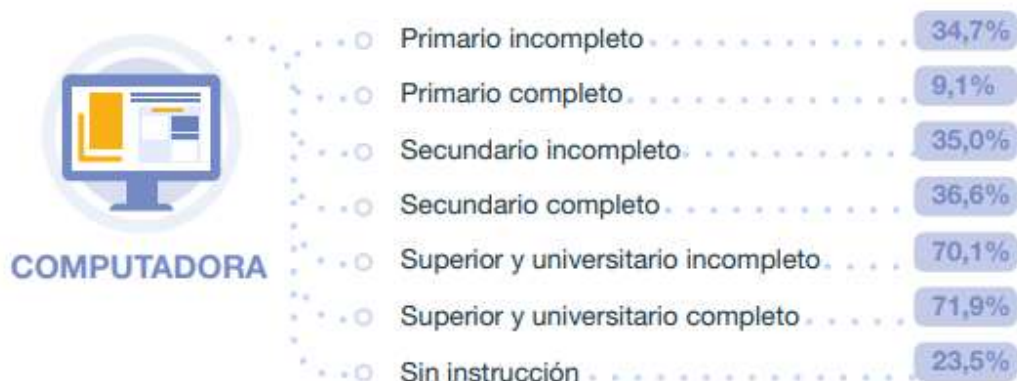
- El 94% de las personas de entre 13 y 29 años de edad usan internet
- El 96% de las personas de 18 a 64 años utilizan teléfonos celulares
- En la mayoría de los grupos de edad (18 años y más) se utiliza más el teléfono móvil que la computadora e internet
- Entre los 18 y los 29 años, las personas hacen mayor uso del teléfono celular que los demás grupos etarios

Datos sobre penetración de tecnología de la comunicación según máximo nivel de instrucción alcanzada

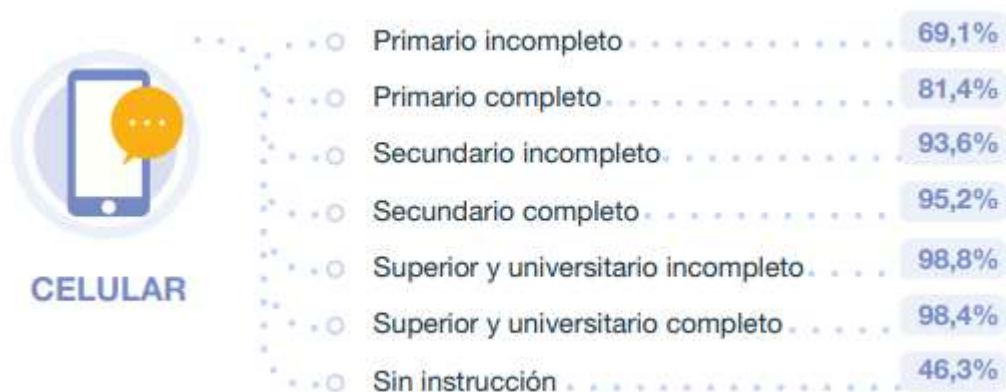
Penetración de internet:



Penetración de computadora:



Penetración de celulares:



Lo relevante de estas cifras es que **tanto el uso de internet cómo la penetración de teléfono celulares tiende a crecer en los grupos poblacionales con mayor nivel de instrucción académica.** *El 97% de las personas que se encuentran en el nivel superior y universitario completo poseen acceso a internet y el 98% tiene celulares. (INDEC. 2020).* Cuando lo comparamos contra segmentos de personas que tienen únicamente el secundario completo *el acceso a internet desciende al 36%*, respecto al uso de celulares, la diferencia no es tan significativa pero aún así hay una caída de 3 puntos porcentuales estando en un 95% de penetración.

Cambio en el proceso de investigación: De consumidor a *prosumidor*.

Como afirma Williams, Raymond (1992) en “Historia de la comunicación”, parecería que *la forma de la comunicación moderna ha cambiado a partir de algunos inventos eficaces, pero se debe tener en cuenta que las comunicaciones son relaciones sociales y los sistemas de comunicación deben ser tomados como instituciones sociales.* Es decir, **una tecnología no determina los usos sociales, más bien, la sociedad es quien otorga el uso a las mismas.** *“Lo que ha alterado nuestro mundo no es la televisión, ni la radio, ni la imprenta como tales, sino los usos que se les da en cada sociedad.” (Raymond. 1992. p.37)*

La sociedad actual está atravesando un proceso de constante cambio, que produce alto impacto en el transcurrir de la vida cotidiana, en las lógicas laborales, las formas de adquisición de información, las relaciones interpersonales, distancias que se borran y más. Becerra Martín propone que muchos de estos cambios, los engloba el fenómeno de la “Convergencia”.

“... La idea de la convergencia supone impactos en escenarios relacionados con las culturas de producción, las formas de organización, las rutinas de trabajo, los circuitos de distribución, las políticas de reglamentación y control, y las lógicas de consumo de los bienes y servicios info-comunicacionales.” (Raymond. 1992. p.45).

A partir de esta idea de convergencia, se puede deducir que **el rol “Productor” y “Consumidor” también se ha alterado o tornado un tanto difuso.** Una empresa ya no decide qué hacer con su audiencia, cómo dirigirse a ella, ni cuáles son sus gustos, sino que

el usuario ha pasado a tener un rol crucial. Nuevos lazos se van produciendo día a día entre productores y consumidores.

Las redes sociales juegan un papel no menor, dado que la principal interacción de los usuarios con las marcas y la fidelización de las marcas con los usuarios, se dan en este ámbito. Un dato de suma importancia es la masividad de las redes sociales.

Un estudio realizado por Hootsuit y We Are Social, que data del año 2022 (Digital 2022: Argentina. 2022), nos muestra que el 74.3% de la población utiliza activamente redes sociales, un total de 34 millones de personas, con un promedio diario de 9.38 horas diarias entre todos los dispositivos. De todas las disponibles en Argentina, *Whatsapp* lidera el ranking con un porcentaje por encima del 95.2% de los usuarios. Le siguen Instagram y Facebook con el 86%. Las audiencias publicitarias disponibles únicamente en *Facebook* superan los 28.4 millones de usuarios, mientras que en *Instagram* nos encontramos 24.7 millones de usuarios.

Además, según este estudio, el 80% de los usuarios usan plataformas sociales para buscar información sobre marcas y productos (2022).

Esta gran penetración de las redes sociales en la vida de los usuarios y su exposición diaria a decenas de avisos publicitarios y productos, ha producido cambios en la conducta de consumo de las personas.

Jenkins, Henry en su texto "Cultura Convergente" (2006) propone que **las relaciones entre productor y consumidor se ha convertido en más cercana y gratificante**. Al punto tal que identifica diferencias entre los antiguos consumidores y los nuevos consumidores.

"Sí los viejos consumidores se suponían pasivos, los nuevos consumidores son activos. Sí los viejos consumidores eran predecibles y permanecían donde les decían que se quedasen, los nuevos consumidores son migratorios y muestran una lealtad hacia las cadenas, las redes y los medios. Sí los viejos consumidores eran individuos aislados, los nuevos consumidores están conectados socialmente. Sí el trabajo de los consumidores mediáticos fue antaño silencioso e invisible, los nuevos consumidores son hoy ruidosos y públicos." (Jenkins. 2006).

El usuario cada vez se vuelve más exigente. A medida que el mundo online se mete en su vida y descubre las 'facilidades' del mismo, busca expandir sus usos y busca hacerlo con el mejor servicio y precio posible. Es un desafío realmente mantenerse vigente

dentro del mercado, ya que la competencia es feroz y quedarse rezagado puede significar el fin de una empresa. Como dice Jenkins (2006), *“la industria publicitaria se ha visto obligada a buscar nuevos horizontes”*.

Existe una suerte de economía de tiempo de la información. A pesar de que la información abunda en internet, la gran mayoría de los usuarios, al momento de realizar búsquedas ya sea en *Google*, *Yahoo*, *Ask*, u otros buscadores, se limitan a ingresar en las primeras páginas. Solo aquellos usuarios más arriesgados se animan a indagar un poco más y navegar sitios no convencionales. Es por eso que Laura, Siri (2011) plantea que *Google se ha convertido en una especie de filtro de la realidad, dado que lo que no se muestra en la primera página de resultados, simplemente no existe. “Es muy improbable que alguien llegue a revisar el ítem número tres millones, a lo sumo leerá los primeros resultados.”*

Tendencias digitales aplicables

El mercado digital sufre cambios vertiginosos año a año. Es vital para el lanzamiento, funcionamiento y perdurabilidad de un proyecto como el nuestro, estar al corriente de estos cambios y tendencias en términos de *big data*²³, soportes tecnológicos, *machine learning*²⁴, y contenido.

Big data

El uso de los datos por parte de las empresas de IT²⁵ para conocer y acercar contenido de interés a los usuarios fue creciendo en los últimos años como nunca lo había hecho antes. Así también fueron creciendo las normativas asociadas a la privacidad y el uso de los mismos. **La protección y privacidad de los datos preocupa a los usuarios**, lo cual coloca al tema en la agenda de los principales actores de la industria.

En este sentido, el IAB (Interactive Advertising Bureau) juega un papel fundamental al reconocer las tendencias y los nuevos enfoques que se van desarrollando en la industria

²³ Proceso que analiza e interpreta grandes volúmenes de datos.

²⁴ Tecnología de aprendizaje relacionada a la inteligencia artificial.

²⁵ Tecnología de la información.

año a año. En su publicación “Tendencias IAB” correspondiente al año 2021, exploraron las cuestiones relacionadas a big data. En este sentido, comentan que “*La disminución de los identificadores en el ecosistema publicitario (como las cookies y el IDFA) llevará a los proveedores de medios a ofrecer soluciones que dependan cada vez menos de dichos identificadores, sin dejar de proporcionar, no obstante, una experiencia de usuario positiva y relevante.*” (IAB. 2021).

Este desafío se vuelve propio si imaginamos un ecosistema que utilice a su favor la data de nuestros usuarios. **Nuestra app será un repositorio de contenido orgánico, allí residirá el valor. Es nuestra tarea obtener datos de los usuarios que naveguen nuestras plataformas para poder acercarles contenido relevante y personalizado.** Para esto, será fundamental valernos de tecnologías como el *Machine Learning* y las estrategias basadas en *First Party data*.

La data de primera mano o 1st Party Data es aquella información que las empresas obtienen directamente de sus usuarios. Suelen incluir datos duros como nombre, edad, género y ocupación, hasta datos blandos como sus intereses, gustos, preferencias y hábitos de consumo. Las *1st Party Data*, además de ser gratuitas y precisas, son poco invasivas ya que es el usuario mismo el que las proporciona mediante múltiples herramientas: Redes sociales (RRSS), formularios, CRM, *Newsletters*²⁶, etc.

Recaudar esta información de nuestros usuarios será una tarea, a priori, sencilla. Hoy en día los datos del usuario son un bien preciado por lo que se vuelve fundamental ofrecerle algo a cambio de ellos. El contenido y la información serán ese “regalo” que le daremos a nuestros clientes a cambio de información sobre su identidad, gustos y preferencias.

A su vez, debemos hablar del *machine learning*. Es una tecnología que se desarrolla en el campo de la inteligencia artificial y que permite que los sistemas aprendan a identificar y predecir, a partir de datos, ciertos comportamientos. El machine learning, según el IAB, además de ser fundamental para segmentar audiencias, contribuir al desarrollo de creatividades dinámicas y medir retornos de inversión, “*avanza con fuerza en el desarrollo de técnicas de predicción que se basan en cómo podemos anticiparnos en los intereses de nuestros consumidores.*” (IAB. 2021)

²⁶ Sistema de envío de correos electrónicos de forma automática de forma masiva.

Este tipo de tecnologías ya son usadas por empresas como *Google* para segmentar anuncios y rotar creatividades para que resulten de interés para los usuarios y así mejorar la performance en sus campañas de anuncios. Será fundamental valernos de ellas para atraer a potenciales clientes a nuestras plataformas, sobre todo en un ecosistema en donde la competencia entre anunciantes es enorme y el usuario está cada vez más preparado para “esquivar las balas” publicitarias.

Paul Beelen, en su artículo “Publicidad 2.0” (2006) nos habla de esto mucho antes de que los sistemas de inteligencia artificial desembarquen en el mundo publicitario como los conocemos hoy en día. Él nos va a decir:

“En vez de mensajes comerciales artificiales y falsos, ahora los consumidores tienen acceso a opiniones reales de gente como ellos, sobre cualquier producto o servicio. Pueden entrar a internet y leer todo - tanto mensajes comerciales como opiniones y comentarios de personas reales, hablando en un idioma natural - sobre el producto que están pensando comprar o el servicio que quieren contratar. Además, lo pueden hacer cuando tengan tiempo, no cuando alguna agencia de medios piensa que es un buen momento para mostrarles un anuncio. A algunos les puede parecer repetitivo, y para otros es ciencia ficción, pero la verdad es que esto ya está sucediendo y seguramente va a afectar a la publicidad. Ahora que los consumidores ya no son parte de grupos objetivos grandes, y son hiper-conectados a través de internet, desearán expulsar a la publicidad de su proceso de toma de decisión y pedir opiniones de otros consumidores, buscar información subjetiva y técnica en internet y quizá entrar en contacto con alguien de la compañía que están considerando para su próxima compra, a través de un blog, un foro o simplemente enviando un email” (Beelen. 2006)

Paul Beelen (2006) anticipa de manera precisa el desinterés de los usuarios en ver anuncios, algo que se fue acrecentando con la llegada de internet, hasta el punto de definirlos como “interrupciones”. Lo que no pudo anticipar es que parte de la solución a este problema estaba dentro de la misma publicidad, sólo había que combinarla con la tecnología adecuada.

Hoy por hoy, la mayoría de los anuncios que solemos encontrar en los principales sitios y *apps* por los que navegamos, son personalizados. Y si bien la lógica del usuario los sigue viendo como “interrupciones”, **es tarea del machine learning y la big data que cada vez sean menos molestos y más precisos.** A su vez, esta tecnología aprende de sus errores

y se retroalimenta de las acciones del usuario, de forma positiva, reforzando el perfil interesado en un anuncio o bien de forma negativa, descartando al usuario no interesado.

Siguiendo la línea de Paul Beelen (2006) en relación a los comportamientos de los usuarios frente a los anuncios, el autor aborda un tema por demás competente en nuestro proyecto: el boca en boca.

Paul asegura que *“Oír un comentario positivo sobre un producto o un servicio sigue siendo más efectivo que un buen comercial o un buen aviso de prensa”*. Ahora bien, ¿Cómo se aplica este concepto a la virtualidad?. Veamos...

“Ahora que millones de consumidores también son editores, esta conversación no termina en el pasillo, sino sigue en la World Wide Web, en forma de podcasts, wikis, foros y sobre todo: blogs. Los Blogs permiten comentarios, una característica que los convierte realmente en conversaciones, disponibles para el mundo entero. Además (y ésto es muy importante), son ‘indexables’ fácilmente por motores de búsqueda, lo cuál significa que servicios tales como Google Blogsearch y Technorati los convierten en una base de datos de charlas de pasillo, completamente buscable.” (Beelen. 2006)

Así como este mismo trabajo tendrá que ser actualizado dentro de cinco o diez años por haber perdido vigencia en relación a los avances tecnológicos, lo mismo debemos hacer con el artículo de Beelen. De todos modos es asombrosa la vigencia de este tema, ya que el autor está hablando de la importancia que tienen las opiniones de los usuarios de blogs y sobre todo, las ventajas que aportan los motores de búsqueda en este sentido.

Volviendo al presente, debemos pensar en cómo funcionarán las opiniones de los usuarios dentro del club de beneficios. El repositorio de bares y establecimientos gastronómicos que formen parte de nuestra red será curado por voces autorizadas, pero también calificados por los usuarios de la *app*. **De esta manera se irá formando un sistema de calificaciones y reseñas que nos permitirá darle algo más al usuario: confianza en lo que lee.**

Esta lógica *bloggera*²⁷ se combinará con un sistema de reseñas con puntuaciones que harán de nuestra *app*, un sitio obligado para quienes busquen precisión en sus decisiones a la hora de salir de copas.

²⁷ Conductas nacidas a partir del uso de la herramienta Blog.

Un giro inesperado, una nueva oportunidad

En la introducción a este trabajo destacamos algunos conceptos de los autores de *“El oficio del sociólogo”* (1973): Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon y Jean-Claude Passeron en el camino de plantear un esquema general para el desmontaje de una investigación. En este apartado hablamos de un concepto que sería clave en nuestro camino: **Vigilancia epistemológica**.

Passeron remarca la importancia de volver sobre cada una de las operaciones del proceso de investigación, **criticar el propio trabajo y rectificar en caso de encontrar cosas erróneas**. Este concepto nos ayudó a volver sobre las decisiones que fuimos tomando para revisarlas. Fue en este ejercicio de revisión en el que nos dimos cuenta de algo: **el modelo de negocio elegido en primera instancia para nuestra app no era el mejor posible**. Así fue como surgió esta nueva oportunidad que nos obligó a seguir el camino de investigación y replantear enfoques y estrategias de cara al proyecto.

Para desarrollar este apartado nos valdremos del caso *Netflix*, ideal para graficar este argumento. *Netflix* es la plataforma de servicio de streaming bajo modalidad de suscripción con mayor cantidad de socios adheridos a nivel mundial. Se estima que posee aproximadamente 222 millones de suscriptores (Forbes. 2022) en el globo superando ampliamente a empresas como Disney+, Amazon Prime o HBO entre otras.

Es habitual que las empresas que cotizan en la bolsa de valores de Estados Unidos presenten sus principales métricas de negocio 4 veces al año, al cierre de cada trimestre más un balance a fin de año.

En abril del 2022, *Netflix* presentó los números de cierre del primer trimestre para la compañía. En dicho informe reportó una pérdida de más de 200,000 suscriptores a su plataforma, lo llamativo de esto es que la compañía proyectaba un incremento de 2.5 millones de suscriptores para este período. Pero el impacto fue aún más grande debido a

que el valor bursátil de la compañía también cayó en un 37.8% equivalente a una desvalorización de aproximadamente \$35,000 millones de dólares. (Clarín. 2022)

¿Cuáles son los motivos por los cuáles perdieron tantos suscriptores?. En palabras de los ejecutivos de la empresa "... nuestra penetración relativamente alta en los hogares, cuando se incluye la gran cantidad de hogares que comparten cuentas, combinada con la competencia, está creando obstáculos para el crecimiento de los ingresos" (Clarín. 2022) y como consecuencia de esto se han visto obligados a aumentar el costo de la suscripción mensual.

Una pérdida de 200 000 suscriptores es una suma abultada, pero sí tomamos en consideración que Netflix tiene más de 222 millones, la caída en suscriptores es menor al 0,1% y aún así el impacto sobre su valoración fue del 37%. A raíz de esto es que nos preguntamos: ¿Cómo puede ser que una caída tan pequeña en suscriptores pueda generar tan alto impacto en la valoración bursátil de la compañía?, y en segundo lugar: ¿Es Netflix, así como el resto de las compañías de streaming, una empresa autosustentable o una empresa que subsiste gracias a su valor bursátil? (Xataka. 2020).

Intentaremos responder a esta pregunta en las siguientes líneas. Hay una estructura de costes alta asociado al mundo de plataformas de streaming. Sí bien la lista es extensa nos gustaría detenernos en los puntos principales:

- **Costos de producción de contenido**

Las series y películas deben ser de alta calidad, no solo en términos de contenido, sino también en cuanto a su nitidez de imagen y sonido. Aquí se desprenden dos grandes inversiones

- Capital humano: se deben contratar a los mejores, directores, actores, animadores, sonidistas, ambientadores, etc.
- Capital de infraestructura: se deben poseer los equipos de última tecnología (cámaras, luces, computadoras. etc). A esto se suma la complejidad de actualizar los equipos ya que este tipo de productos quedan obsoletos muy rápidamente.

- **Inversión en pauta publicitaria**

Este tipo de empresas tienen el desafío de no solo comunicar el nombre de su empresa y su diferencial para atraer a nuevos suscriptores, sino que también deben comunicar todo el nuevo contenido que vayan desarrollando. Esto acarrea:

- Capital humano: Inversión en equipos de estrategia de marketing estructurados en células. Aquellos que velen por la comunicación general de la compañía, y aquellos que trabajen en productos especiales.
- Capital publicitario: El presupuesto publicitario determinará el alcance potencial al público *target* que se podrá tener con las diversas campañas.

En el año 2017 *Netflix* poseía una deuda a largo plazo de más de U\$S17,000 millones. Sí bien argumentaban que esa deuda se debía a inversiones que estaba haciendo la compañía para desarrollar contenido propio (ejemplo: la serie “The House of Cards”) la realidad es que hoy el balance de la compañía es deficitario según informó el diario BBC en su nota titulada “Por qué si Netflix es tan exitosa tiene una deuda de miles de millones de dólares” (Xataka. 2020).

A raíz de todo esto es que determinamos que lo que le da valor a Netflix hoy no es su contenido, ni su plataforma, ni sus espectaculares campañas de marketing. Lo que realmente hace que Netflix sea una de las principales compañías en término de valor bursátil son sus **millones de suscriptores a nivel mundial**.

Es aquí en donde nos encontramos en un punto de quiebre en nuestra tesina y retomamos la pregunta inicial **¿Son las plataformas de suscripción un negocio viable?**.

De lo que estamos seguros hoy, es que para que una persona se suscriba a una plataforma el contenido debe ser de alta calidad, y con una propuesta de valor costo/beneficio que sea sumamente atractiva. Gracias al ejemplo de *Netflix*, nos damos cuenta que aún con contenido de calidad y una excelente propuesta de valor, tal vez no sea suficiente para tener ganancias. Es por este motivo que **dentro del marco de suscripción debemos pensar en nuevas alternativas que permitan generar ingresos**.

Freemium y Audiencias *First Party*

En el caso de nuestro club de beneficios, sí bien no pertenece a la industria del streaming, no podemos estar ajenos a lo que hoy sucede con *Netflix*. Por el contrario debemos tomar aprendizajes y acciones.

Tomando en consideración que actualmente no hay plataformas que ofrezcan un servicio como el que proponemos, consideramos que el club de beneficios bajo modalidad de suscripción (paga) mensual es un negocio viable. Ahora bien, también **consideramos que es fundamental dar al usuario una opción de suscripción *Freemium*.**

El término *Freemium* por su significado en inglés combina dos palabras: *Free* (en español Gratuito o Libre) y *Premium* (en español “de alta calidad”). Estos dos términos podríamos considerarlos en cierto modo cómo antagónicos o incompatibles. Muchas veces se suele pensar que por el hecho de que algo sea gratuito o libre, no es de calidad. Por el contrario, el término “*freemium*” lo que busca es amigar estos conceptos.

El caso ejemplar de modalidad de negocio que combina suscripciones pagas y “Freemium” es Spotify, la compañía número uno de música a nivel mundial. Spotify, además de ofrecer opciones de suscripción paga, ofrece a todos los usuarios la posibilidad de escuchar 30 minutos de música sin interrupciones gratis. Spotify ofrece a todo el mundo que tenga su aplicación la posibilidad de escuchar la música que desee entre millones de artistas, con una excelente calidad de sonido de forma gratuita.

Seguro se preguntarán ¿Qué pasa si quiero escuchar música por más de 30 minutos? ¿Por qué una persona pagaría una suscripción si durante 30 minutos puede escuchar la música que desee? ¿Spotify estaría perdiendo dinero con esta modalidad?

Aquel usuario que escuchó música durante 30 minutos, para poder seguir escuchando sus canciones favoritas de forma gratuita tendrá que escuchar publicidades durante 1 minuto, pasada la tanda de publicidad podrá retomar su actividad musical. **Se trata de una suerte de acuerdo implícito entre la plataforma y el usuario, un convenio en donde las dos partes ganan. El usuario escucha las canciones que desea por 30 minutos y a cambio de esto es permeable a recibir anuncios publicitarios.** Aquellos usuarios que no deseen escuchar publicidad y no tener ningún tipo de límite de uso pueden perfectamente optar entre las distintas opciones de suscripción que la plataforma ofrece.

Finalmente, Spotify no pierde dinero con aquellos usuarios que no abonan una suscripción. Por el contrario, lo ha transformado en un negocio. Lo que ha hecho la plataforma es abrir la puerta a una nueva oportunidad de negocio que es el mundo de la comercialización de espacios publicitarios. De esta forma, Spotify además de ser la plataforma número uno de servicios de streaming musical, se ha convertido en un medio en donde grandes marcas pueden lanzar campañas publicitarias. Hay varios factores que definen a Spotify cómo un medio de comunicación. Nos detendremos en dos principales:

- **Audiencias en base a información de usuarios propias**

Spotify desarrolla sus propias audiencias en base a la información del comportamiento que los mismos usuarios realizan dentro de su aplicación. De esta forma pueden perfectamente entender cuáles son sus principales gustos musicales, en qué momento usan la aplicación, por cuanto tiempo y si el usuario tiene habilitada la ubicación pueden saber hasta en dónde hace uso de la misma.

- **Audiencias Masivas**

Es la plataforma por excelencia para escuchar contenido musical. Gracias a Spotify ya no es necesario descargar canciones de sitios web piratas, o inclusive comprar discos de la banda que más nos gusta. Han consolidado la galería musical más grande a nivel mundial en una única plataforma. Esto los ha posicionado como una *app* indispensable dentro de los dispositivos móviles teniendo millones de usuarios suscritos a nivel mundial.

Spotify, además de generar ingresos con las suscripciones de sus millones de usuarios, **genera ganancias gracias a la comercialización de espacios publicitarios**. Esa información que la plataforma tiene sobre el comportamiento de sus usuarios, al consolidarla en audiencias o clusters, es información que de cara a una marca que pretende instalar un producto en el mercado, es altamente valiosa.

La música es uno de los valores más destacados para las marcas a la hora de definir la personalidad, los gustos, y las preferencias del público. Estos intereses pueden incluso ayudar a los anunciantes a definir intereses y prácticas de consumo.

Llevando esto a un ejemplo práctico, podemos imaginar a un representante que quiere posicionar a una banda emergente de la música urbana de Buenos Aires para convocar gente a su primer show. Será fundamental la herramienta de segmentación por gustos musicales que ofrece Spotify para llegar a la audiencia interesada en ese género, apuntando la campaña, por ejemplo, a usuarios que hayan escuchado artistas similares en los últimos 30 días.

Esto mismo queremos lograr con nuestro club de beneficios: generar una doble veta de negocio. Nos encontramos con el desafío de pensarlo, de ahora en más, no solo como un club de beneficios bajo modalidad de suscripción, sino también como un medio de comunicación en donde los anunciantes encuentren a su público.

La calidad de la audiencia será el principal atributo y valor diferencial que tendremos a la hora de posicionarnos frente a otros medios. Con el correr del tiempo esperamos ir ganando masividad, pero el foco no estará puesto allí, sino en la especificidad de la audiencia al cuál le mostraremos anuncios. **Los usuarios que naveguen por nuestra app formarán parte de una audiencia específica, con intereses muy marcados.** Esto debe ser capitalizado para ofrecerle a los futuros anunciantes un espacio de promoción con los mejores resultados posibles. Dicho en otras palabras, la audiencia que pretendemos reunir es pequeña pero vale mucho más que la de un medio masivo, por su especificidad, conocimiento e interés en la materia.

Encontramos un potencial interés de empresas líderes del segmento que quieran apuntar a un target específico, joven y nocturno, interesado en alimentos y bebidas (alcohólicas y no alcohólicas), eventos y entretenimiento, moda y estilo de vida, entre otras categorías. Imaginamos un ecosistema en donde puedan convivir anunciantes como Quilmes, CCU o Grupo Cepas, junto con otros como Pepsico y Coca Cola, *apps* de deliverys como Rappi y Pedidos Ya, y productoras de eventos como DF para promocionar sus festivales.

Además, se buscará posicionar al medio como un espacio de contenido orgánico curado por especialistas y colaboradores. Esto despierta una nueva oportunidad de comercialización: **el contenido patrocinado.** Será fundamental para la consolidación comercial de nuestra marca, contar con aliados que quieran promocionar sus establecimientos o productos a partir de notas patrocinadas en las que comuniquen aperturas, eventos, lanzamientos y tendencias de la industria gastronómica.

CAPÍTULO 2

Desarrollo de marca

Una parte importante del lanzamiento al mercado de una marca, sin duda, es el trabajo creativo y comunicacional de la misma. Retomando a Joan Costa (2004) en su trabajo titulado “La imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto de diseño”, el autor plantea que el desarrollo de una marca debe ser el reflejo de las aspiraciones de las personas, y cuando hablamos de personas no nos referimos a cualquier persona, sino específicamente al público *target* objetivo.

El desarrollo de una identidad de marca, es probablemente uno de los desafíos más grandes para cualquier empresa o proyecto en vías de desarrollo debe afrontar. Ese proceso de creación de una identidad de marca, en muchas ocasiones no se constituye por su unicidad en un sector, sino más bien por las diferencias versus otros proyectos similares dentro del sector industrial en el cual se circunscribe. En línea con esto, Stuart Hall (1996) afirma:

[En referencia a las identidades] “en contraposición a la forma en que son constantemente invocadas, las identidades son construidas a través de, y no fuera de, la diferencia (...). Las identidades pueden funcionar como puntos de identificación y apego únicamente por su capacidad de excluir. (Hall. 1996. p4).

En ese sentido, **creemos importante diferenciar al nuevo club de beneficios de la marca principal de One Minute Bar.** El motivo principal de esta decisión tiene que ver con un posicionamiento que queremos lograr a partir de la creación de una marca renovada y con identidad propia. Creemos que el nombre “One minute bar” tuvo sentido al momento de bautizar la cuenta de instagram original, cuando la duración de los videos en los que mostramos lo mejor de cada lugar, era de un minuto.

Parte de la complejidad del desarrollo de la identidad marcaría se debe a que una marca debe tener el suficiente carácter para diferenciarse de las otras de su sector, pero a la vez, la suficiente cercanía para que sea identificada cómo una marca más dentro de su industria. Es una delgada línea que implica grandes riesgos. Carpintero (2006) retomando a Saussure

afirma que una identidad *“se construye siempre en relación a otras identidades (...) No existe la identidad en sí misma”* (Carpintero. 2006. p36).

Crear un club de beneficios bajo el nombre de One Minute Bar corre el riesgo de que el público siga asociando esa marca a simplemente un sitio de reseñas de bares, y no un club de beneficios. Es por eso que debemos construir una nueva marca que esté más asociada a la industria a la cual estamos apuntando. Bonta y Farber (1994) agregan que las marcas existen por su personalidad:

“Una marca existe a partir de una identidad, un discriminador emocional para una marca cuando no existen discriminadores funcionales con las marcas competitivas (...) La identidad de una marca resulta más clara y fuerte cuando todos los aspectos son coherentes y coinciden entre sí ” (Bonta y Farber 1994. p 22).

En esta nueva etapa, pensamos que es fundamental que este nuevo producto que se desprende de One Minute Bar, tenga su propia identidad, respetando ciertos aspectos visuales de nuestros orígenes pero logrando una renovación y adaptación al producto en sí. A su vez, no debemos olvidar que el nuevo producto debe circunscribirse en el mundo de los clubes de beneficio bajo modalidad de suscripción y plataformas de consumo de productos digitales. En línea con esto, el club de beneficios debe ser reconocible como tal frente a los consumidores pero también a las marcas competidoras (directas e indirectas). Eliseo Verón (2009) afirma:

“Lo esencial es comprender que la locación histórica de una fundación es en sí misma un producto del proceso del reconocimiento. Una fundación es inseparable del reconocimiento retroactivo del hecho de que, efectivamente, ocurrió. Es siempre después que se reconoce, en una región dada del pasado, el comienzo o recomienzo de una ciencia. La pregunta que se plantea es, pues, la de saber cuáles son las condiciones de producción de este efecto de reconocimiento que llamamos ``fundación” (Veron. 2009. p30).

Es importante retomar el concepto de Semiosis Social (1996) de Eliseo Verón, el autor dice:

“Por semiosis social se entiende la dimensión significativa de los fenómenos sociales, por tanto, el estudio de la semiosis es el estudio de los fenómenos sociales en tanto procesos de producción de sentido teniendo en cuenta que toda producción de sentido es social, es decir, un proceso significativo no se puede describir ni explicar sin sus condiciones sociales productivas y, todo fenómeno social es, en una de sus dimensiones constitutivas, un proceso de producción de sentido, cualquiera que fuere el nivel de análisis. Por ende, el análisis de los discursos es la descripción

de las huellas de las condiciones productivas en los discursos, ya sean las de su generación o las que dan cuenta de sus “efectos”. (Veron. 1996. p49).

La necesidad de asociar al *naming* de la marca con su función real, nos deja frente a un desafío grande a la hora de ser creativos. A su vez, es importante que ese nombre no limite las posibilidades del producto a su universo de nicho, sino que debe dejar abiertos los caminos hacia futuras reconversiones, nuevas funciones y escalabilidad en los servicios prestados. A su vez, es fundamental velar porque esa marca sea reconocible por el público objetivo, que lo interpele, le resulte familiar y atractivo. Dar al consumidor razones por las cuales ellos elijan a la marca. En relación a esto, Guadalupe González Menichelli (2008) afirma

“La marca vuelve reconocible al objeto en relación a otros con su misma utilidad, y por tanto, al ser distinguible, lo vuelve objeto de deseo para el consumo. La marca, en esta relación está imbricada y metamorfoseada con el objeto/producto, y es entonces objeto de consumo, y un significante (...) En esta elección es que se establece una relación entre el sujeto y el objeto, donde el sujeto busca el objeto con el cual se identifica y este objeto es tal en tanto alguien lo reconoce, le da sentido” (González Menichelli, 2008, p20).

Naming

El nombre que elegimos para nuestro club de beneficios es Trink. Su nombre hace referencia al beneficio principal que obtendrán nuestros usuarios y sobre el que imprimiremos el foco de la campaña de lanzamiento: un trago gratis por bar por mes. Retomando nuevamente a Costa (2004) sobre la identidad de marca:

“1. Lingüístico. Se refiere en primer lugar al nombre que es, un elemento de asignación verbal y en segundo al logotipo, que es una manera de escritura exclusiva para una organización. 2. Icónico. Se refiere a la marca gráfica y asume dos funciones, una de ella es la comercial con el afán de vender y la segunda es la institucional, que se enfoca a la imagen pública proyectada por la misma. 3.

Cromática. Son los colores que la institución, empresa u organización, adopta como distintivo (Costa, 2004, p59).

El naming de esta nueva marca busca acompañar el estilo de la marca de origen, One minute bar. Buscamos también que sea corto y que comunique algo más allá de su nombre. **Trink significa “beber” en alemán** y tiene a su vez, una correlación con la palabra “trago” en idioma inglés. Trink busca mostrar un significado complejo por su traducción poco conocida en alemán y, a su vez, lograr una asociación en el público con la palabra *drink*.

Otra decisión importante tiene que ver con que el nombre sea corto. Trink es una *app* y como todo objeto que convive en el universo de los smartphones, debe ser amigable, pertenecer a ese mundo y por ende, ser corto, conciso y espontáneo. Es aconsejable para todas las *apps* que el nombre entre en el ancho del icono de la home. En línea con lo mencionado anteriormente, Eliseo Verón (2004) afirma:

“sus relaciones complejas con el mercado económico de los bienes de consumo, con la red institucional de la comunicación comercial y con la red de los medios de comunicación, en los cuales el discurso busca su legitimidad y sus modalidades de construcción de destinatarios en tanto consumidores potenciales” (Verón, 2004. p 196).

Público objetivo y target

Uno de los puntos centrales de cara al armado de un plan de medios es la definición del público objetivo o *Target*, es decir, aquel grupo de personas a las cuales queremos hacer llegar nuestro mensaje a través de distintos medios y plataformas.

Para la definición del público *target* hay dos variables principales a considerar:

- **Target Demográfico** En esta variables se consideran aquellas relativas al género, edad y grupo socioeconómico.

- **Target Actitudinal** Aquella información adicional sobre el perfil del público objetivo. ¿Dónde viven? ¿Cuáles son sus hábitos de consumo? ¿Cómo es su comportamiento en grupos? ¿Qué los motiva?

Todos estos datos, nos permitirán desarrollar una audiencia, es decir, el público que interactúa con los medios de comunicación. Es fundamental conocer demográficamente a este grupo de personas, pero también identificar cuáles son sus gustos e intereses. ¿Qué tan permeable es mi audiencia frente a la publicidad? Conocer a su propia audiencia es vital para una marca, pero no solo para la marca, sino también para los planificadores de medios. A partir de entender la audiencia y sus hábitos se podrá definir de manera más acertada el plan de comunicación.

A raíz de los datos que venimos trabajando con anterioridad, consideramos al público *target* en términos demográficos como:

- **Hombres y Mujeres de entre 25 y 40 años de edad**

Al tratarse de un club de beneficios con foco en bares, delimitamos el grupo etario en esta franja ya que son los adultos jóvenes quienes más asisten a bares. Sí bien se podría incluir personas de 18 a 24 años, decidimos no considerarlos dentro del segmento target ya que en su mayoría no gozan de independencia económica o no tiene el poder adquisitivo suficiente como para poder solventar una suscripción.

- **Viven en la Ciudad de Buenos Aires y alrededores**

En principio el club de beneficios se lanzará exclusivamente en la Ciudad de Buenos Aires, es por eso que limitamos el alcance exclusivamente a quienes vivan allí o en las inmediaciones. Potencialmente, en la medida que el club vaya ganando suscriptores así como también la oferta de bares adheridos se incremente, anexaremos nuevas locaciones.

- **Grupo Socioeconómico: ABC1 / C2**

Apuntaremos a una clase media y alta. Personas que además de gozar de independencia económica, tienen un margen extra para poder darse determinados gustos.

Sí bien esta información es un buen punto de partida para delimitar el público target, es fundamental conocer más sobre ellos, construir un perfil psicográfico. Nos interesa saber cuales son sus gustos, qué los motiva, qué los hace únicos en este mundo. Y también cuales son los puntos en común entre ellos y cómo se comportan en grupos. Para eso

desarrollamos un *Focus Group*, una herramienta utilizada habitualmente para hacer estudios de mercado por los equipos de Marketing previo al lanzamiento de un producto o servicio al mercado.

En este caso reunimos a un grupo de 6 personas que cumplieran con las 3 características del perfil demográfico del segmento *target*. La decisión de elegir a esa cantidad de personas para este estudio tuvo que ver con buscar un grupo reducido con el que podamos tener una conversación fluida y explorar sus comportamientos en detalle.

La sesión duró cerca de una hora y cuarto. La misma fue dirigida por un moderador quién guiaba a las personas sobre el cuestionario (ver anexo, p75) de diez preguntas abiertas para permitir el intercambio de todos los participantes.

A partir de esta sesión, hay varios *insights*²⁸ sobre el *target* que serán las claves para diferenciar a este grupo objetivo de cualquier otro. Resulta fundamental entender el concepto de *insight*. Este concepto hace alusión a un conocimiento clave sobre los consumidores, entender el “porqué” de determinados comportamientos de la audiencia. La correcta interpretación de ese conocimiento es crucial para un equipo de marketing, dado que en caso de que un *insight* se interprete de manera incorrecta puede significar el fracaso de una estrategia de comunicación. Los *insights* se obtienen a partir de un proceso de investigación específico, en este caso el *focus group*. Cuando se logra interpretar un *insight* correctamente, se logran entender las necesidades reales del público.

Intentamos extraer aquellos *insights* que nos permitan descubrir formas innovadoras de alcanzar a la audiencia objetivo. Además, este tipo de datos o conocimientos sobre el comportamiento de la audiencia, ayudan a que una marca pueda crear empatía con su público, generar percepciones positivas sobre la marca y así incrementar las posibilidades de interacción entre una marca y su audiencia.

El *insight* es el punto de partida más importante para el desarrollo de una estrategia de marketing y comunicación. A modo de ejemplo, nos gustaría acercar el slogan “*Just do it*”²⁹ (Nike.1988) de la marca **Nike**.

²⁸ Dato o Clave que nos permite encontrar la solución a un problema.

²⁹ En español: “Simplemente hazlo”.



¿Cómo hizo Nike, una marca de indumentaria deportiva, para llegar a ese mensaje? A priori, la respuesta puede ser: gracias a la detección y correcta interpretación de un *insight* sobre sus consumidores. El eslogan *Just do it* invita a su público a dar el máximo sin excusas y los pone a todos al mismo nivel, todos son profesionales sin importar si son amateurs, aficionados, o simplemente quieren usar indumentaria deportiva. “Just do it” construye empatía con el público. Este concepto viene a romper barreras, es la respuesta al momento en el que uno no tiene ganas de esforzarse. Nike invita a su público a cortar con las excusas, superarse, lograr sus objetivos, bajo la premisa de siempre acompañar a los deportistas en sus recorridos.

Retomando el focus group realizado para conocer al público, logramos extraer 3 *insights* principales que nos hablan del perfil psicográfico del target:

- **Son seguros de sí mismos**

Son personas que saben lo que quieren, no todo les da lo mismo, sino que por el contrario buscan alternativas, analizan propuestas y toman sus propias decisiones en relación costo-beneficio.

Poseen una gran personalidad, con carácter bien marcado. Tratan de imponer sus ideas aunque también están abiertos y permeables a recibir información de otras personas que consideren referentes.

Su carácter extrovertido los convierte en personas sumamente sociables, les gusta

compartir el tiempo con familia y amigos. No les da miedo compartir su punto de vista, inclusive sí tiene un pensamiento diferente. Tratan de construir vínculos desde la empatía. Poseen varios grupos de amigos, y dentro de su grupo son líderes de opinión.

- **Son Protagonistas**

Anfitriones por naturaleza, les gusta agasajar a sus amigos y familiares. Hacen lo posible por crear momentos inolvidables, experiencias disruptivas. Les gusta conocer lugares y sabores nuevos.

En reuniones sociales no pasan desapercibidos, siempre tienen una anécdota para contar. Les gusta adornar sus historias para hacerlas más atractivas. Son sumamente creativos, tienen una cuota espontánea de creatividad. Hacen chistes. Son el familiar que todos quieren, ese que en las reuniones familiares sobresale.

- **Poseen una cuota de astucia**

Optimizan su tiempo. Sí pueden tomar atajos, lo hacen. Lo rápido no necesariamente es malo. Tratan de sacar una ventaja siempre que pueden.

Frente a situaciones engorrosas o incómodas, hacen lo posible por salir de forma elegante. Se las ingenian para hacer las cosas a su manera y que les salga bien.

Son resolutivos. No se meten en cuestiones complejas, por el contrario tratan de buscar alternativas fáciles que les permitan lograr sus objetivos. Gracias a su ingenio y creatividad lo pueden lograr.

Línea comunicacional

Será nuestra tarea que la marca Trink no se instale como una app de tragos, sino como el club de beneficios que imaginamos. Para esto, la estrategia de comunicación y la línea creativa de la campaña deberán tener este enfoque.

En ese sentido, creemos fundamental que la instalación de la marca en el imaginario popular sea clara desde el comienzo. El orden de los puntos a comunicar debe tener un sentido.

Trink tendrá varias características y funcionalidades. Es fundamental que cada característica se comunique con un orden de jerarquía previamente establecido. **Primero, somos un club de beneficios, en segundo lugar, un catálogo de los mejores bares de la ciudad y en última instancia, un repositorio de calificaciones retroalimentado por su comunidad.** Esto determinará el éxito de nuestra campaña, ya que un mensaje poco claro puede producir confusión y terminar por matar la probabilidad de que el público se interese en el producto.

El tono de comunicación de nuestra campaña de lanzamiento será amigable, descontracturado y amistoso. Buscaremos complicidad ofreciéndole al público *target* una solución, un atajo, un beneficio propio. Todo esto se logrará a partir del uso de un vocabulario conocido, urbano y moderno.

Posicionamiento y Estrategia

Para abordar este subcapítulo y arribar al posicionamiento de **Trink** en el mercado, nos gustaría retomar a la colega en Ciencias de la comunicación, Daniela Gabriele. En su tesina de grado titulada “Plan de comunicación mieles Premium” (2019) abordó la temática de “posicionamiento” de una forma muy simple y enriquecedora:

“El posicionamiento deseado considera la relación simbólica que se genera entre el comprador y la marca. La marca completa al consumidor en uno de los atributos ofrecidos. A esta concepción Levy (2013) agrega que las marcas, aparte de estar posicionadas, deben estar posicionadas con saliencia, es decir, deben estar asociadas a un adjetivo calificativo discriminador que las especializa en un segmento que las elige por esa diferenciación.” (Gabriele. 2019. p09)

En línea con lo comentado, la autora plantea también que para el desarrollo del posicionamiento de una marca en el mercado es clave lograr su diferenciación, y una buena opción para eso es poner el foco en *“los atributos que cada consumidor espera del producto que compra. Qué atributos diferenciales ofrece tal compañía que la otra no los tenga [...] (las características, los atributos, las condiciones esperadas que para ese consumidor particular, debe reunir una marca para que satisfaga al máximo.”* Asimismo, plantea que *“[...] Esta determinación de atributos es fundamental para que el consumidor pueda identificarse*

con el producto al momento de estar frente a la góndola, ante tanta oferta.” (Gabriele. 2019. p10).

Finalmente, a partir de lo expresado con anterioridad, combinamos los *insights* extraídos sobre el target, así cómo también los diferenciales de nuestro producto. A partir de ello desarrollamos el siguiente posicionamiento y estrategia.

- **Posicionamiento**

“Trink es el club de beneficios que te permite descubrir los mejores bares de la ciudad.”

- **Estrategia**

“Vincular la oportunidad de ahorro del club de beneficios, con el interés del target por descubrir nuevos lugares, dándole la posibilidad de marcar tendencia y ser referente en su círculo.”

Imágen de marca

La imagen de marca que construimos para Trink tiene como principal referencia el **lenguaje moderno y digital** que las empresas líderes de servicios plantean hace ya varios años en el mercado.

Buscamos un *look and feel* ³⁰ simple y fresco, fácil de identificar al primer golpe de vista, con la paleta de colores que nos asocien a nuestra marca de origen: el amarillo y el negro de One minute bar.

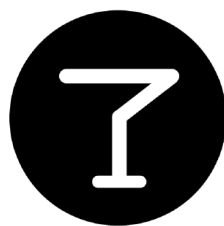
Nuestra intención es **encajar en el lenguaje de los smartphones y los medios digitales de forma natural, compleja y a la vez fácil de entender**, tanto en el mensaje e imagen de la marca como en la navegación y uso de la app.

³⁰ Estilo y apariencia de una marca.

Logotipo

TRINK

Isotipo



Isologotipo



TRINK

CAPÍTULO 3

Aplicación

Trink es, ante todo, una *app*. Sobre esa premisa trabajaremos para desarrollar un software amigable, intuitivo y vanguardista, que le permita a los usuarios una navegación sencilla, rápida y eficaz.

Los distintos análisis y estudios que hicimos a partir de la investigación y el *focus group* nos llevaron a imaginar al usuario de Trink como **una persona ágil** que se vale de la tecnología para realizar sus búsquedas y **lograr sus objetivos de manera rápida y eficaz.**

El tiempo medio de sesión que se espera en este tipo de *apps* es menor a 5 minutos. Trink debe ser una aliado para que los usuarios que naveguen la *app* se lleven **la información y el beneficio buscado en el menor tiempo posible.**

Las funcionalidades que se desarrollarán para la *app* de Trink deben contemplar todos los escenarios en los que nuestros usuarios van a hacer uso de ella. Es por esto que pensamos una aplicación que tenga múltiples apartados tanto para el uso ágil como para el uso prolongado, de mayor duración y atención por parte del usuario.

Experiencia de usuario

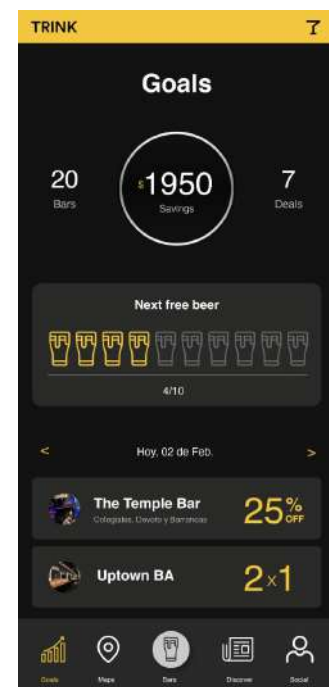
La *app* convivirá en home con un icono predominantemente amarillo, que tiene como atracción principal una copa. Al acceder a la primera pantalla, el usuario se encontrará con una barra de navegación en la parte inferior de la pantalla, que ocupará todo el ancho de la misma. Desde allí se podrá acceder a los cinco apartados de la *app*.



Pantalla 1: *Goals & achievements + Deals*

La primera pantalla tendrá un diseño lúdico, ilustrativo, donde el usuario podrá navegar sobre sus logros, chequear beneficios acumulados, niveles y ofertas del día. La idea es que esta sección sirva como resumen de la experiencia total del usuario con la marca. Los logros estarán supeditados a la cantidad de promociones activadas y bares visitados. Esto hará que quienes sean parte de Trink estén interesados en la recompensa ofrecida a cambio de usar la *app*. Además, incluiremos los beneficios más importantes de la semana, junto con notas y contenido sugerido de forma personalizada.

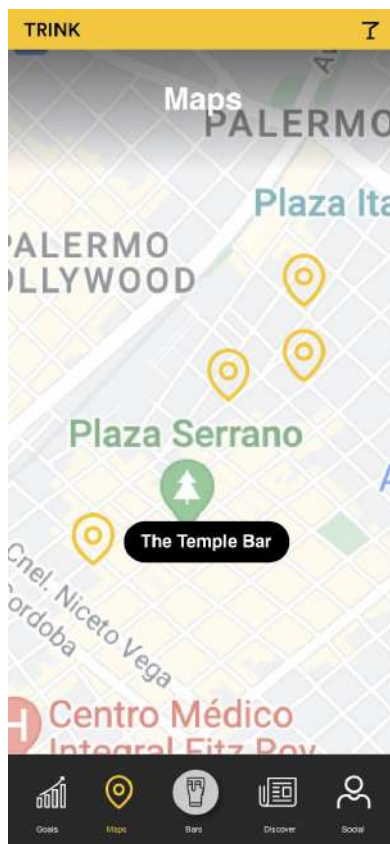
Tiempo de permanencia: 2 minutos por sesión.



Pantalla 2: *Maps & Location*

En la segunda pantalla se desplegará un mapa con cada uno de los puntos (bares) cercanos a los que el usuario podrá acceder con su geolocalización. Es el apartado más práctico y funcional de la *app*, el lugar a consultar para el usuario que tiene poco tiempo, que se encuentra en la calle, en el transporte o junto a sus amigos. La idea es que sea intuitiva, rápida y eficaz. Ideal para sacar el mayor provecho de la *app* en el menor tiempo posible.

Tiempo de permanencia: 1 minuto por sesión



Pantalla 3: Articles

Esta tercera pantalla es para un uso prolongado respecto a la sesión media por usuario de las anteriores. Contiene artículos de interés de la comunidad y contenido exclusivo provisto por One minute bar. En ella se podrán ver notas, entrevistas, novedades de la gastronomía porteña, eventos destacados y concursos. Será el espacio más importante para las marcas, dado que es donde el usuario pasará más tiempo.

En este apartado incluiremos la posibilidad de sumar *sponsors*, contenido patrocinado y formatos de alto impacto publicitario.

Tiempo de permanencia: 4 minutos por sesión

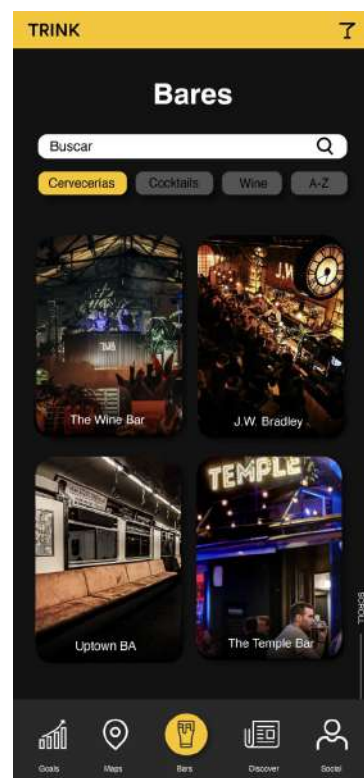


Pantalla 4: Product placement

La cuarta pantalla será la más atrapante visualmente hablando. Incluirá el repertorio completo de bares y cervecerías adheridos a la red de **Trink**. Se podrá navegar por el listado general, o segmentado por tags que van desde el tipo de comida, bebida o espacio (terraza, bar escondido, patio cervecero, lounge, etc) hasta el orden alfabético.

Esta pantalla será fundamental para quienes desean tomarse un tiempo para tomar la decisión correcta. Además, al acceder a ella, incluirá por defecto bares sugeridos y destacados de la semana, otra característica comercializable para los establecimientos que quieran un lugar destacado dentro de la app.

Esta sección, a su vez, incluirá la posibilidad de leer reseñas y opiniones agregadas por los usuarios, y un espacio para sumar nuevas.



Tiempo de permanencia: 3 minutos por sesión

Espacios publicitarios

A partir del cambio en el modelo de negocio que transformó al proyecto en un negocio de doble modalidad: Paga y *Freemium*, nos vimos obligados a pensar en espacios y formatos ideales para que las marcas puedan publicitarse de la forma más orgánica y atractiva posible. Pensamos en tres formatos principales.

Por un lado, el formato de mayor impacto: **Layer o Interstitial**. Ocupa toda la pantalla durante 3 segundos y luego se cierra. Ideal para lanzamientos y acciones especiales.





El segundo formato será el 300x250, conocido como banner tradicional. Es de los más económicos, ideal para lograr buen alcance y cobertura en las campañas.

Y el tercer formato es el **Top o Zócalo mobile**, que se caracteriza por estar presente durante todo el *scroll*³¹ y obtiene buenas métricas como el *ctr*³².



³¹ Acción mediante la cual el usuario se desplaza verticalmente por la interfaz.

³² Click Through Rate; Tasa de clic. Porcentaje de usuarios que hacen click al ver el anuncio.

CAPÍTULO 4

Mapa de trabajo y Lanzamiento al mercado

A partir de la información presentada, consideramos que la visión de TRINK a un año es lograr los siguientes objetivos:

- **Posicionarse cómo referente en el ecosistema digital, pero también en puntos físicos con material POP ³³o de punto de venta.**
- **Alcanzar 50,000 seguidores en Instagram para Marzo 2023** y cerrar el próximo año con una base cercana a los 100,000 en el conjunto de redes sociales (incluyendo YouTube y Tik Tok).
- **Target de suscriptores**
Suscriptores abonados: 3,5% de la base de seguidores proyectada para fin de 2023. (Aproximadamente 3.500 suscriptores)
 - Suscriptores Freemium: 6% de la base de seguidores proyectada para fin 2023 (aproximadamente 6,000 suscriptores)

Target Adquisición Suscriptores	Suscriptores 1er trimestre	Suscriptores 2do trimestre	Suscriptores 3er trimestre	Suscriptores 4to trimestre	Suscriptores Cierre 2023
Suscripción Abonada	525	700	1050	1225	3500
Suscripción Freemium	900	1200	1800	2100	6000

³³ Materiales POP (Point of Purchase): Materiales y objetos con presencia de marca en puntos de venta. (Ejemplo: Folletería, trípticos, brochures, etc).

Proyectamos que el 50% de los suscriptores elijan el plan intermedio de suscripción ya que en relación costo-beneficio creemos que es el plan que mejor se adecua a las necesidades del target.

Apertura por suscriptor abonado	Share	Costo suscripción ARS ³⁴
Gold	35%	\$375
Black	50%	\$600
Platino	15%	\$900

- **Proyección de facturación**

- 2022: Proyectamos que será un año deficitario a nivel balance financiero ya que el objetivo estará en desarrollar bases sólidas para lanzar el proyecto en el siguiente año.
- 1er semestre 2023: Esperamos alcanzar un 35% del total de suscripciones planificadas para 2023, aproximadamente 1225 suscriptores abonados (Valor promedio de suscripción mensual de \$560)
- 2do semestre 2023: Proyectamos para Cierre del 4to trimestre alcanzar el *target* de suscripciones abonadas (Mismo valor promedio de suscripción)

Además, **tendremos la plataforma de anuncios activa y sirviendo formatos de publicidad en la APP desde junio en adelante.** Para esto proyectamos un precio de venta \$75 por usuario único alcanzado y una modalidad de compra promedio de 4 impactos por usuarios único alcanzado. En este caso, siendo que no hay un costo fijo mensual, consideramos que la adopción a la plataforma será más acelerada. Esperamos cerrar el cuarto trimestre del año alcanzando el target de 6 000 suscriptores “freemium”.

Fuente ingresos	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Cierre 2023
Suscripción Abonada	\$882 000	\$2 058 000	\$3 822 000	\$5 880 000	\$12 642 000
Suscripción Freemium	-	-	\$2 700 000	\$4 590 000	\$7 290 000

Como se muestra en el cuadro, tomando de base el cumplimiento de los objetivos de suscriptores seteados para cada trimestre **proyectamos una facturación bruta anual de \$19.932.000** para el primer año de lanzamiento.

³⁴ Valores expresados en Pesos Argentinos al momento de redactar esta tesina.

Teniendo en cuenta los conceptos de la Boston Consulting Group, desarrollamos la **matriz BCG**. Este análisis nos permite entender qué tan competitivo es nuestro portfolio de productos en relación al mercado. Para el desarrollo de la matriz se tienen en cuenta dos factores principales:

- **Tasa de crecimiento de mercado (TCM):** Indica el mercado en que nos estamos desarrollando. Puede ser creciente, estable o estar retrotrayendo. Se toma el mercado en general.
- **Posición relativa del mercado (PRM):** Indica cuán competitivo es un producto en relación con su principal competidor.

A partir de los datos de proyección de ventas del producto, en relación con la TCM y PRM, la matriz nos ayuda a clasificar el portfolio de productos en 6 categorías diferentes:

- **Incógnita:** Generalmente son productos que recién entran en el mercado. La TCM es superior a la tasa de corte. La participación en el mercado (PRM) es baja porque está en desventajosa con relación a mi competencia. La rentabilidad suele ser negativa, esto se debe a los altos costos de inversión para posicionarlo.
- **Estrella:** Usualmente pertenecen a este grupo productos que están en pleno crecimiento. La TCM es mayor a la tasa de corte (es alta), y también tiene una PRM alta. Son productos que en su ciclo de vida están comenzando a ser rentables y dar sus primeras ganancias. Requiere una inversión alta para mantener el liderazgo.
- **Vaca Lechera:** Usualmente este es el producto más vendido por una compañía. Si bien la TCM es baja (Entre 0 y la tasa de corte), su PRM es alta porque es mayor a 100. Es un producto ya instalado en el mercado, donde probablemente esa compañía es líder en el segmento. Como consecuencia de esto, es un producto altamente rentable ya que no requiere de alta inversión para mantener su posición de liderazgo en el mercado.
- **Perro:** La TCM es baja (está entre 0 y la TC) y su PRM también es desventajosa en relación a la competencia. Este tipo de producto suelen ser nuevos en un segmento de extrema competitividad o productos antiguos dentro del portfolio de una empresa,

los cuáles están tendiendo a la baja. La rentabilidad de los mismos tiene una tendencia negativa, por lo que se recomienda abandonarlos o bajar la inversión.

- **Balde:** La TCM es negativa, por lo que está más bajo que 0 debido a que el mercado se retrotrae. Este tiene una PRM alta, en relación con la competencia. La rentabilidad es decreciente. Se recomienda abandonarlo o bajar la inversión.
- **Sub Perro:** La TCM es negativa, y su PRM es negativa. El mercado se está retrayendo y a su vez está en desventaja con la competencia. La inversión debe ser nula. Se recomienda abandonarlo o bajar la inversión.

A continuación desarrollamos la matriz BCG en donde se ven reflejadas la proyección en suscriptores del primer y segundo semestre de 2023 en relación a la proyección de dos competidores principales:

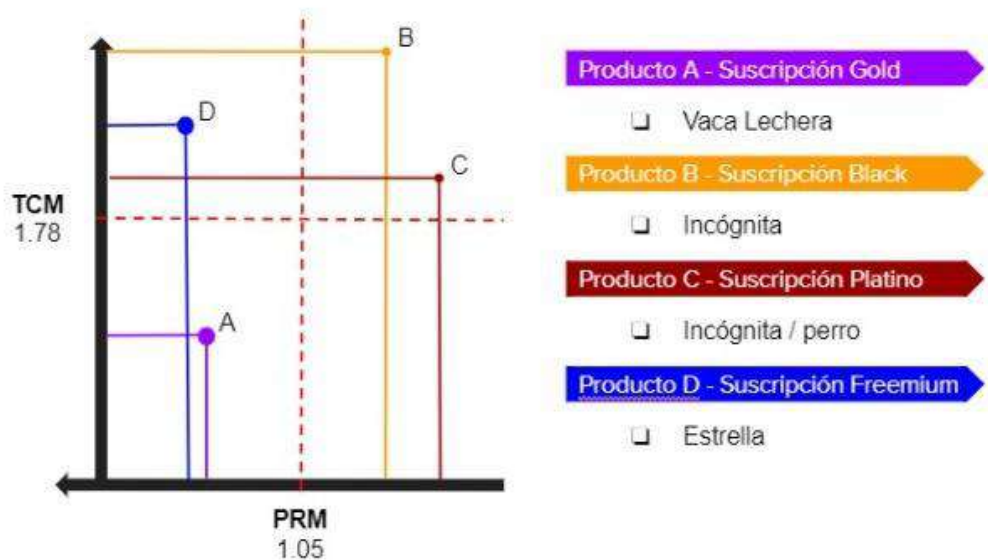
- Club Bonvivir - Por su modelo de niveles de suscripción mensual
- Restorando - Por su modalidad de venta de anuncios en la plataforma

La información incluida en el cuadro corresponde a los 4 productos principales que componen la carta de **Trink**:

- Suscripción Gold
- Suscripción Black
- Suscripción Platinum
- Suscripción Freemium

Matriz de crecimiento - BCG											
Ref	Producto	1er sem. 2023	2do sem. 2023	TCM	Mercado 1er sem.	Mercado 2do sem.	TCM	Participación de competencia		PRM	Tipo de producto según matriz
								Restorando	Club Bonvivant		
A	Suscripción Gold	831	1225	0,47	41803	96438	1,30		8050	1,27	Vaca Lechera
B	Suscripción Black	243	1750	6,20	69719	199625	1,86		5750	0,88	Incógnita
C	Suscripción Platino	151	525	2,48	17916	77188	3,30		9200	0,68	Incógnita / perro
D	Suscriptores Freemium	1200	5100	3,25	222500	370000	0,66	450000		1,38	Estrella
				3,10			1,79			1,05	

Gráfico de matriz BCG a partir de los resultados del mercado. Proyección 2023



A partir de la ejecución de la Matriz Boston Consulting Group (BCG), obtuvimos resultados sorprendentes para nuestro plan de negocio.

Desde un comienzo, considerábamos que la Suscripción Black (precio intermedio) sin lugar a dudas iba a ser el producto “estrella” del club, ya que la relación costo beneficio es consideramos es la mejor, pero al volcar la información en esta herramienta vimos que no fue así. En lugar de esto, nos encontramos con que **la suscripción Freemium es el producto “estrella”**. Esto se debe a que la participación relativa de mercado tiende a crecer. Esta tendencia guarda muchísima relación con el crecimiento de la industria publicitaria digital.

Estamos atravesando una época de cambios acelerados en la modalidad de inversión publicitaria. Las marcas tienden a hacer un uso cada vez más eficiente de su inversión en pos de obtener el mejor rendimiento. Siendo que el proyecto apunta a un *target* específico y segmentado, la propuesta de valor para una marca dispuesta a comunicar su producto frente a nuestra audiencia es sumamente atractiva.

Tanto la suscripción Black, así cómo la Platino son productos “incógnita”. En ambos casos, sí bien su tasa de crecimiento es por encima de la media, su participación relativa de mercado tiende a ser baja. Esto se debe a que en este tipo de productos se apunta a un público target muy de nicho. El universo de usuarios posibles a captar para este tipo de suscripciones es muy acotado. Se trata de un producto diferencial que, por la lógica del club de beneficios, debemos apuntar a aquellos suscriptores más fieles. Probablemente, quienes se suscriban a estos planes serán los principales promotores del club en el boca en boca.

Finalmente **la suscripción Gold es la “vaca lechera”** del club. Esta modalidad de suscripción es la que nos ayudará a ganar volumen de suscriptores de forma más acelerada durante el primer y segundo semestre del proyecto. Luego esperamos que la tasa de crecimiento de esta suscripción tienda a mantenerse más estable, es por eso que su TCM en la proyección de cierre de 2023 tiende a estar por debajo de la media. Ahora bien, en términos de participación relativa, crecemos en relación al mercado. Es el producto a partir del cual generaremos el mayor volumen de ingresos durante el primer año del lanzamiento del club.

Visión 2025

Para 2025 proyectamos tasas de crecimiento muy agresivas acorde al negocio.

Visión a 3 años	Ambición 2025	Crecimiento vs 1er año
Suscripción Abonada	10.850	210,00%
Suscripción Freemium	22.200	270,00%
Facturación por suscripción	\$72.912.000	477%
Facturación por publicidad	\$99.900.000	1270%

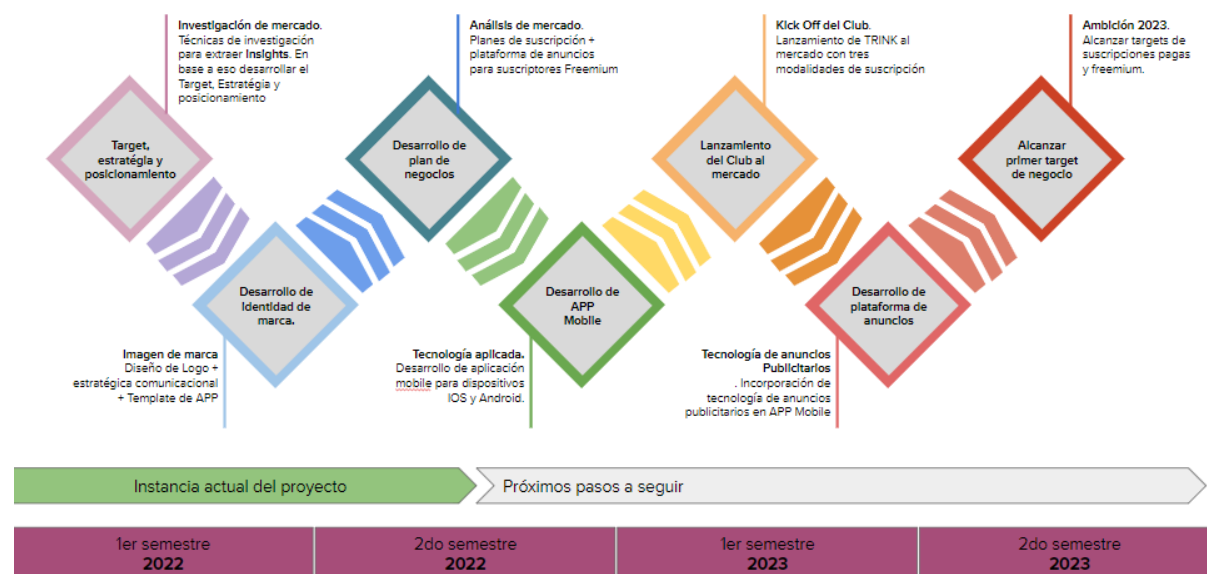
Como vimos en capítulos anteriores, los nuevos productos digitales y las aplicaciones bajo modalidad de suscripción están presentes en nuestro día a día. **Cada vez somos más permeables a suscribirnos a servicios en pos de obtener beneficios.** Si además tomamos en consideración las tasas de crecimiento anuales en suscriptores de plataformas como Netflix, Spotify o Twitch, entendemos que **un 210% de crecimiento en suscriptores abonados es un *target* alcanzable.** En el caso de los suscriptores freemium, creemos que al no haber costos asociados para el usuario, podemos ser más exigentes y buscar una tasa de crecimiento de un 270%.

Con respecto a lo que es la facturación asociada a suscripción, **el crecimiento de un 477% viene asociado al incremento en la base de suscriptores que proyectamos tener para dicho momento.** El incremento en facturación, en este caso, es 100% una consecuencia de una ampliación en la base de suscriptores. No se toman en consideración aquí ajustes sobre el costo de suscripción.

En el caso de la facturación asociada a publicidad, además de tomar en consideración el crecimiento en la base de usuarios utilizando la aplicación con modalidad freemium, estamos contemplando el desarrollo de nuevos formatos de publicidad que nos permitirán fortalecer nuestra propuesta de valor como medio para las marcas. Es debido a esto que la proyección de incremento en facturación es superior al 1200% de cara a 2025.

Mapa de trabajo

Para finalizar, desarrollamos una **infografía con el mapa de trabajo** que nos ayudará a ver cada paso dividiéndolo en etapas, con objetivos alcanzables. La línea verde nos indica la instancia de desarrollo del producto en tanto que la línea gris indica cuál es el norte y los próximos pasos a seguir.



35

Para lograr los objetivos de visión a largo plazo es necesaria una impulsión inicial que nos permita setear un buen comienzo de proyecto, pues **los primeros 6 meses son cruciales** para la ejecución del mismo. **Necesitamos un partner, un socio capitalista estratégico** que aporte un capital inicial de \$10.417.500. Ese monto es aproximadamente la mitad de la facturación bruta anual proyectada para el primer año de lanzamiento (\$19.932.000). El capital inicial será invertido en un 100% para poner el proyecto en marcha. A continuación un detalle de cómo será invertido.

³⁵ Gráfico en tamaño real: [LINK](#)

Proyección de inversión inicial		
Detalle	Monto	Share
Desarrollo y hosteo de APP	\$1.500.000	14,40%
Desarrollo sitio web	\$375.000	3,60%
Producción material POP	\$525.000	5,04%
Equipamiento y tecnología	\$1.275.000	12,24%
Diseño de marca	\$750.000	7,20%
Pauta publicitaria	\$4.950.000	47,52%
Recursos Humanos	\$517.500	4,97%
Gastos extra	\$525.000	5,04%
TOTAL	\$10.417.500	

Conclusiones

Llegando al cierre de esta tesina, creemos pertinente hacer un trabajo de recapitulación de cada una de las etapas que fuimos transitando. Nos gustaría exponer algunas conclusiones que nos permitan materializar en puntos concretos el camino recorrido, los objetivos alcanzados y el estado que alcanzó este proyecto.

Este camino comenzó con el desarrollo del estado del arte, pieza fundamental del engranaje de un trabajo propositivo como el que desarrollamos. Las técnicas de investigación adquiridas durante nuestro trayecto en la carrera de Ciencias de la Comunicación Social nos permitieron, a lo largo de este capítulo, encontrar nuevas ideas y enfoques para nuestro trabajo. **Haber podido investigar y entender las tendencias y el estado en el que se encuentra la industria de servicios digitales, nos abrió un panorama completamente nuevo en relación al modelo de negocio y al producto que desarrollamos posteriormente.**

Las herramientas de análisis como el FODA, la Cruz de Porter, el ciclo de vida y las dimensiones del producto, nos ayudaron a entender si nuestro producto era rentable o no. Además, pudimos entender en qué variables debemos poner el foco y prestar mayor atención.

Por otro lado, **el estudio de las nuevas tecnologías de la información en combinación con la aplicación de técnicas de investigación en comunicación, nos llevaron a replantear algunos conceptos básicos del producto, obligandonos a reformular la estrategia, el plan de comercialización y por sobre todas las cosas el plan de negocios.** Entendimos que la lógica “Freemium” es la que impera hoy en día en la industria, viéndonos en la obligación de adaptar la lógica del negocio a los nuevos requerimientos del mercado digital. Esta decisión fue fundamental y se logró a partir de entender la lógica de los consumidores a los que debemos apuntar. Será mucho más fácil llegar a ellos a partir del desarrollo de tecnología, modalidades de suscripción y contenido que les sean familiares.

Esto nos dejó frente al fenómeno que bautizamos como “giro inesperado”, el cual fue la más fehaciente prueba de la importancia que tiene un eficaz estudio de la teoría y la investigación en este tipo de proyectos, junto con la constante revisión y **vigilancia**

epistemológica (Bourdieu, Chamboredon, Passeron. 1968). La base sólida sobre la cual construimos nuestra marca ya estaba planteada.

El desarrollo de marca, por su parte, fue la materialización de todo lo que veníamos trabajando, imaginando y puliendo en los pasos anteriores. El desarrollo de un naming apropiado, que revista el estilo indicado para el lenguaje digital en el que iba a convivir, nos significó un gran esfuerzo creativo que no hubiese sido posible sin una definición clara del *target*, el tono de comunicación, el posicionamiento y la estrategia de nuestro producto.

Otro desafío interesante fue el desarrollo de la **experiencia de usuario** en *apps* móviles. Si bien somos nativos digitales y nuestro trabajo nos lleva a estar actualizados día a día sobre las nuevas tecnologías, no dejó de ser un terreno inexplorado por nosotros hasta entonces.

En un principio, ideamos una aplicación para celulares que cuente con tres características: debía ser **simple, práctica y funcional**. Con el correr de los meses, esa *app* sufrió una serie de cambios que responden al proceso de transformación mismo que tuvo el proyecto. El foco no estaría ya en las promociones y en la información práctica y útil para el usuario, sino que **debíamos colocar al contenido en primer plano**. El cambio de “premium” a “freemium”, como ya hemos explicado, abrió una nueva veta de negocio: la posibilidad de buscar anunciantes que comuniquen sus marcas dentro de la *app*. Esto hubiese sido un fracaso en su aplicación práctica si no logramos desarrollar un software que tuviera como protagonista al contenido, que atrape al usuario, que lo lleve a consumir, leer y opinar sobre material orgánico y de calidad, aumentando el tráfico y los minutos de permanencia, para lograr así generar un vasto inventario de publicidad que pueda ser comercializado.

Así fue como logramos diseñar una aplicación que reúna todas las características planteadas inicialmente, pero con un importante foco en el contenido. El diseño de las pantallas, por su parte, nos ayudó a encontrar puntos de interés y nuevas funcionalidades que aporten a un soporte interactivo, intuitivo y familiar para los usuarios. Además, nos ayudó a encontrar nuevos espacios y formatos publicitarios como los bares destacados, los espacios de sponsoreo en notas y la intervención de cada una de las pantallas.

Por último, nos tocó abordar la parte más ambiciosa del proyecto: el mapa de trabajo y su lanzamiento al mercado. Fue fundamental plantear una visión a futuro, establecer pasos a seguir y determinar en lo inmediato lo que está por venir. Gracias a esa **visión a futuro**, determinamos un norte claro con objetivos definidos para cada etapa del proyecto.

Finalmente, y retomando la **hipótesis** planteada al comienzo de esta tesina de carácter propositivo, estamos en condiciones de afirmar que **existe un demanda no cubierta dentro de la industria gastronómica y de servicios**. De acuerdo con la proyección de nuestro plan de negocios, podemos concluir que TRINK, además de ser una propuesta frente a esa demanda no cubierta, también es un negocio autosustentable y que puede perdurar en el tiempo.

Referencias Bibliográficas

- Pierre Bourdieu, Jean-Claude Chamboredon y Jean-Claude Passeron. (1973). *El oficio del sociólogo*. Mouton and Co.
- Porter, Michael. (1979). *Análisis estructural de los sectores industriales*. Macmillan Inc.
- Pret a coffee. (2022). <https://www.pret.co.uk/en-GB/pretcoffeesub>
- Williams, Raymond. (1981). *Historia de la comunicación*. Thames and Hudson.
- Becerra, Martín. (2000). *De la divergencia a la convergencia en la sociedad informacional: Fortalezas y debilidades de un proceso inconcluso*. Buenos Aires, Argentina.
- Maslow, Abraham. (1943). Teoría de la motivación humana.
- Jenkins, Henry. (2006). *Cultura Convergente*.
- Siri, Laura (2011) "Entre la explosión informativa y la sombra digital" en L. Siri y G. Vázquez Villanueva (Comps)
- Beelen, Paul.(2006). *Publicidad 2.0*.
- Costa, Joan. (2004). *La imagen de marca es un asunto de psicología social antes que un asunto de diseño*.
- Araya Umaña. (2002). *Las representaciones sociales: Ejes teóricos para su discusión*.
- Stuart Hall. (1996). *Cuestiones de identidad cultural*.
- Carpintero, C.(2009). *Dictadura del Diseño. Notas para estudiantes molestos*.
- Bonta, P. y Farber. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*.
- Guadalupe González Menichelli. (2008). *Dime Cómo te Relacionas con tus Consumos y te Diré Quién Eres*.
- Veron, Eliseo. (1996). *La semiosis social*.
- Verón, Eliseo. (2004). *Fragmentos de un tejido*.
- Costa, Joan. (2004). *La Imagen de marca*.
- Gabriele, Daniela (2019). *Plan de comunicación mieles premium*
- Banco Central de la República Argentina. (2022). *Informe de estructura de entidades financieras.*
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2
- InfoNegocios. 2021. *Una persona promedio tiene 40 apps en su celular*.
<https://infonegocios.info/infotecnologia/una-persona-promedio-tiene-40-apps-en-su-celular>

- Instituto nacional de estadística y censos (INDEC). (2020). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf
- We Are Social, Kepios. (2022). Digital 2022: Argentina. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-argentina?rq=argentina>
- Clarín. (2022). Netflix pierde suscriptores y sus acciones se desploman 25% en Wall Street. https://www.clarin.com/economia/netflix-pierde-suscriptores-acciones-desplom-an-25-wall-street_0_4ACVQOQwS3.html
- Forbes. (2022). Luego del tarifazo, Netflix anuncia la pérdida de casi un millón de suscriptores. <https://www.forbesargentina.com/negocios/luego-tarifazo-netflix-anuncia-perdida-casi-millon-suscriptores-n19091#:~:text=Aunque%20Netflix%20sigue%20siendo%20el,c on%20quitarle%20participaci%C3%B3n%20de%20mercado>
- Carolina Liponetzky. *Ámbito*. (2021). *Netflix sigue liderando pero el streaming bajó*. <https://www.ambito.com/espectaculos/netflix/sigue-liderando-pero-el-streaming-bajo-n5314373>
- Interactive Advertising Bureau (IAB). (2021) "Top Tendencias Digitales 2021". <https://drive.google.com/file/d/1NBnUgmt7qpulRVC-zOn77GxteJCQO6Uj/view>
- Javier Lacort, Xataka. (2020). Así es como gana dinero Netflix: cuando 192 millones de suscriptores no son suficientes. <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-gana-dinero-netflix-cuando-140-millones-suscriptores-no-suficientes-1>
- Beatriz Diez, BBC. (2017). *Por qué si Netflix es tan exitosa tiene una deuda de miles de millones de dólares*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-40821738>
- Clarín. (2019). *La siniestra historia del eslogan de Nike: "Just Do It"*. https://www.clarin.com/viste/siniestra-historia-eslogan-nike-just-do-it-0_mV_XmO1eo.html
- [YouTube:tv commercials] Nike. (1988). *Just do it commercial*. <https://youtu.be/0yO7xLAGugQ>
- Gabriele, Daniela. (2019). Tesina de grado: Plan comunicacional mieles Prumiel. <http://repositorio.sociales.uba.ar/items/show/1436>
- Alberto Levy. (2013). *Mayonesa 3ª versión*. Estrategia, cognición y poder competitivo. Ed. Granica.

Anexo

Focus Group

1. Les pedimos a cada uno que se presente rápidamente y responda a las siguientes preguntas: 1. ¿A qué te dedicas? 2. ¿Estudiaste alguna carrera? 3. ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?

- Los 6 participantes estudiaron una carrera universitaria (4 de ellos la finalizaron y 2 están en vía de finalizar)

- Las 6 personas poseen un empleo de tiempo completo. Ahora bien, el dato que llama la atención es que el 50% posee un empleo bajo relación de dependencia y el 50% se considera a sí mismo como emprendedores. A su vez, quienes trabajan bajo relación de dependencia demostraron tener muchísimo interés sobre los proyectos que emprendieron los otros participantes. Sí bien no todos son independientes, se vibró un espíritu emprendedor en toda la mesa.

- Dentro de los emprendedores lo que comenzó siendo un pasatiempo, hoy es su fuente de trabajo. A nivel general del grupo les gusta compartir tiempo de calidad con amigos y familia, hacer deporte al aire libre. Les gustan las escapadas de fin de semana (versátiles del camping, a una cabaña o un hotel). Miran series a través de plataformas de streaming.

2. Los invitamos a sacar sus teléfonos y los hicimos revisar dos cosas: 1. ¿Cuántas horas en promedio usaste el teléfono en la última semana? 2. ¿Cuántas aplicaciones bajo modalidad de suscripción tenés descargadas en tu teléfono? (Spotify, Disney +, Netflix, etc). En general ¿Qué es lo que más valoras de esas aplicaciones? ¿Y qué es lo que odias?

- En promedio el grupo destina 6.2 horas diarias al uso de su teléfono celular, lo que equivale a 186 horas mensuales (más de siete días y medio usando constantemente el teléfono). Vale destacar que el 60% del grupo manifestó que el teléfono celular es

su herramienta principal de trabajo, haciendo que el promedio de horas diarias suba considerablemente.

- En promedio tienen 5 *APPs* bajo modalidad de suscripción en sus dispositivos móviles. Las tres más frecuentes eran: Spotify, Netflix y *APP* de citas (con opción paga y gratuita). A modo de dato de color, 5 de las 6 personas manifestaron que ellos no pagan todas las suscripciones, sino que suelen compartir las cuentas con familiares y amigos, una suerte de trueque de cuentas. Entre risas, disfrutaban sacarles una ventaja.

- Lo que aman: variedad de contenido, relación precio calidad, posibilidad utilizar la misma cuenta varias personas, fácil interfaz de uso, practicidad de poseerlo en su dispositivo móvil, te dan buenas sugerencias (series recomendadas en base a tu historial de series vistas)

- Lo que odian: Al ser muchas las plataformas disponibles no pueden pagar la suscripción de todas. Son bastante adictivas. Hay ocasiones en donde es tanto el contenido que no saben qué escuchar-mirar.

3. ¿Con qué frecuencia haces uso de esas aplicaciones?

- El 100% de los participantes hace uso de al menos una de sus aplicaciones todos los días de la semana y en algunas ocasiones más de una vez por día. Por otro lado, manifiestan que hay semanas en donde las usan con mayor frecuencia. Todo depende de nuevos lanzamientos que vayan sucediendo dentro de estas *APPs*.

4. ¿Qué fue lo que te hizo suscribirte? Recomendación de un amigo / familiar, publicidad en internet, publicidad en vía pública, etc.

- En esta pregunta las respuestas fueron muy variadas. De hecho ninguno de ellos respondió lo mismo.

1er caso: La mayoría de las *APP* que tenía instaladas le compartieron la cuenta, y cómo no tenía que pagar nada las comenzó a utilizar.

2do caso: Había determinadas series / películas que quería ver y estaban disponibles en esas plataformas. En este caso, el contenido fue lo que motivó a suscribirse a la *APP*.

3er caso: La relación precio-calidad-variedad le pareció sumamente atractiva y por eso se suscribió.

4to caso: Decidió dar de baja su servicio de cable y destinar ese gasto fijo a suscribirse a distintas plataformas para tener mejor contenido y poder mirar /

escuchar lo que quería, cuando quería

5to caso: Tiene un grupo de amigos en donde cada uno paga un servicio diferente y entre todos se comparten las cuentas. Su grupo de amigos fue lo que lo motivó a suscribirse a una *APP* y cómo consecuencia de esto tenía acceso a muchas otras.

6to caso: Se suscribió a través de promociones especiales por lanzamiento. El precio le pareció sumamente atractivo. La publicidad fue lo que lo motivó a suscribirse sin pensarlo mucho, casi de manera compulsiva.

5. ¿Consideras que el precio de la suscripción es justo, caro o barato? Justificar.

- Todos los participantes coinciden en que el precio de la suscripción es económico o justo para lo que estas plataformas tienen para ofrecer. Ahora bien, lo que coinciden también es que al ser tantas las opciones de suscripción es difícil tomar la decisión de qué plataformas elegir ya que estar suscrito a todas ellas sí lo consideran caro.

6. ¿Con qué frecuencia vas a bares? ¿Vas siempre a los mismos o te gusta conocer nuevas experiencias?

- En promedio visitan bares dos veces por semana. El 50% de ellos se consideran a sí mismos como “FAN de los afteroffice”. Sobre qué bar visitar, podríamos afirmar que les gusta el modelo híbrido. Esto tiene que ver con que disfrutan ir al bar que les es familiar, en el que saben qué pedir, en qué mesa sentarse, el tipo de música que pasan, el ambiente, etc. Ahora bien, también les gusta la adrenalina de obtener nuevas experiencias, descubrir bares, tragos, espacios.

7. Al momento de buscar nuevos bares para visitar ¿Dónde haces la investigación? ¿Consultas con amigos? ¿buscas en redes sociales? ¿buscas en google maps?

- Están muy abiertos a escuchar recomendaciones en distintas plataformas como diarios online, redes sociales, influencers, recomendaciones de amigos. Ahora bien, en su mayoría tratan de buscar lugares que les sea fácil de acceder: la cercanía es algo fundamental para decidir a qué bar ir. Disfrutan la comodidad de ir a un bar caminando (no tener que usar auto o transporte público).

8. Sí pudieras tener una guía especializada en bares ¿Qué tipo de filtros te gustaría que haya? Bares con terraza, para primeras citas, patios cerveceros, etc.

- En línea con lo mencionado en la pregunta anterior, el principal filtro que destacan con un “Must have” es el filtro de locación (Cercano a mi ubicación). Por otro lado, el contexto actual de Covid 19 hace que mucha gente busque lugares con espacio al aire libre (patios cervecedores, terrazas, roof tops). El tercer filtro que destacan es el de citas, les gusta sorprender a sus parejas con lugares innovadores. Finalmente, el filtro que destacan que les gustaría tener es relativo a las vermuterías, durante el último tiempo el Vermut se ha puesto de moda nuevamente. Un filtro con este tipo de bares es fundamental.

9. ¿Abonarías una suscripción mensual a esa red de bares para obtener beneficios exclusivos? Consumiciones de regalos, novedades sobre cartas en bares, nuevas aperturas, eventos especiales.

- En línea con lo que se comentó anteriormente, el contenido lo es todo. Los 6 participantes coinciden en que evaluarían suscribirse a un *APP* cómo la del proyecto siempre y cuando la relación precio - calidad sea acorde a sus expectativas y el beneficio que obtienen a través de su suscripción sea óptimo. Por otro lado, destacan la necesidad de que la *app* sea una *app* con contenido novedoso y que haga que al menos dos veces por semana deban entrar, ya que de lo contrario, una *app* que no se usa, ocupa espacio y por ende luego se elimina.

10. Al momento de ir a un bar con amigos ¿cuál es tu rol en la decisión de qué bar visitar? ¿Investigás distintas opciones? ¿les gusta ir siempre al mismo bar? ¿estás dispuesto a escuchar opciones? ¿te da lo mismo? ¿preferís que otro decida? ¿Les gusta conocer nuevas alternativas?

- Sobre este punto 4 de los 6 participantes comentaron que les gusta marcar la iniciativa. Son quienes proponen las salidas con amigos, les gusta investigar sobre nuevos bares y presentar distintas alternativas a su grupo. No se conforman con ir al bar de moda, sino que les gusta marcar tendencia. Hacen lo posible por convencer al grupo de que su opción de bar es la mejor para visitar, tratan de imponerse sobre otras opciones que otro integrante del grupo pueda llegar a proponer. Se consideran a sí mismos cómo una suerte de líderes naturales ya que su mismo grupo de amigos los colocó en esa posición, y ellos confían en que la opción propuesta no va a fallar.

- Los otros dos participantes, sí bien les gusta proponer algunas alternativas de bares para visitar, no se aferran al bar que ellos mismo propusieron sino que están abiertos a escuchar alternativas que otros miembros del grupo propongan. Prefieren

evitar cualquier tipo de confrontación, lo que les importa es ir a un bar a pasar tiempo de calidad con sus amigos, el bar no es más que un punto de encuentro.

Marca registrada. La siniestra historia del eslogan de Nike: “Just Do It”

El emblemático eslogan se inspiró en las últimas palabras de un famoso asesino de la década de 1970, Gary Gilmore, que enfrentado a un pelotón de fusilamiento les dijo: “Hagámoslo”.

"Just do it", el eslogan de Nike, es una frase que se ha convertido en un referente de la publicidad. Pero su origen tiene una historia más perturbadora, pues lejos de haber sido idea de algún referente del mercado, surgió de las últimas palabras de un hombre que fue condenado a muerte en 1977 en Utah (Estados Unidos), tras haber cometido dos asesinatos.

La historia de este eslogan la dio a conocer su propio creador, Dan Wieden, hace unos años en una entrevista. En esa ocasión Wieden, cofundador de la agencia de publicidad Wieden + Kennedy (que cuenta con clientes como airbnb, Coca Cola, KFC, Ubisoft y, por supuesto, Nike), explicó que se inspiró en la muerte de Gary Gilmore.

Gilmore fue condenado en 1976 por el asesinato de dos hombres en Utah, el 19 de julio de ese año. Primero robó y mató a un empleado de una gasolinera, y luego a un trabajador de un motel, según los registros de la Corte Suprema de Estados Unidos.

En esa época, estaba en auge el debate de la pena de muerte en Estados Unidos, pero tras ser capturado, el jurado que definió su condena solo necesitó de hora y media para definir que Gilmore debía morir.

Entonces, lo dejaron elegir, cómo era la costumbre, la forma en la que moriría y él decidió que fuera por un pelotón de fusilamiento; la ejecución se realizaría el 17 de enero de 1977. Ese día, uno de los cinco hombres encargados de dispararle le preguntó si tenía algo más que decir. Gilmore simplemente dijo “let 's do it” (hagámoslo).

Diez años después de la muerte de Gilmore, Nike le encargó a Wieden + Kennedy un nuevo eslogan que permitiera posicionar la marca. Wieden, entonces, modificó un poco la frase de Gilmore para que fuera “Just do it”, un detalle que no se conocía en la época.

En una entrevista Wieden dijo: "Intentaba escribir algo que lo completara todo, para que hablara a las mujeres que acababan de empezar a caminar para ponerse en forma, a las personas que eran atletas de clase mundial, y tenía el mismo tipo de conexión con ellas".

Nike estrenó el eslogan en un anuncio de 1988 que trataba sobre un atleta de 80 años llamado Walt Stack, que corre todos los días. A la pregunta de cómo evita que le tiemblen los dientes, el anciano responde: “los dejo en mi locker”. Tras el anuncio, las ventas de la marca se dispararon.

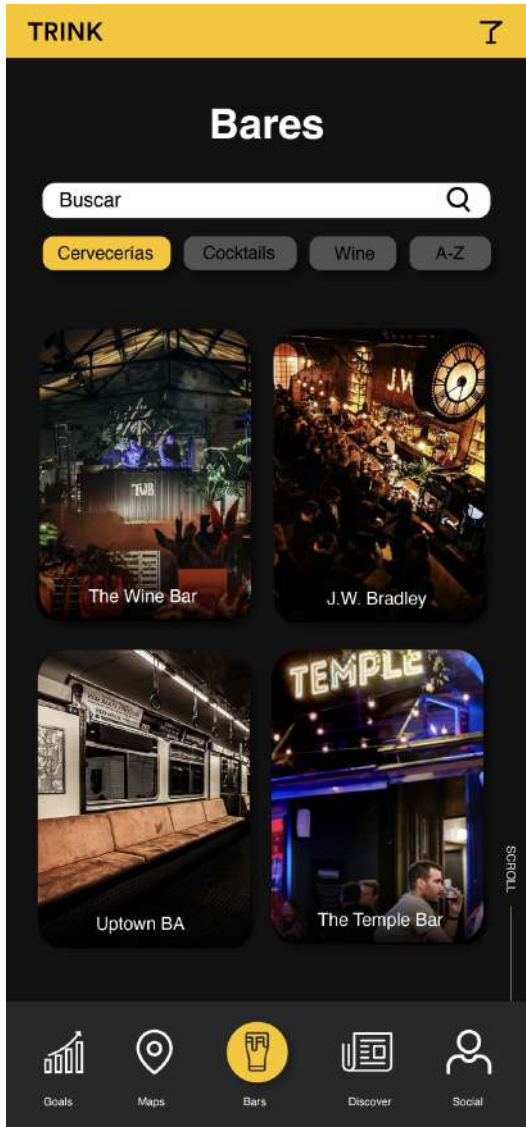
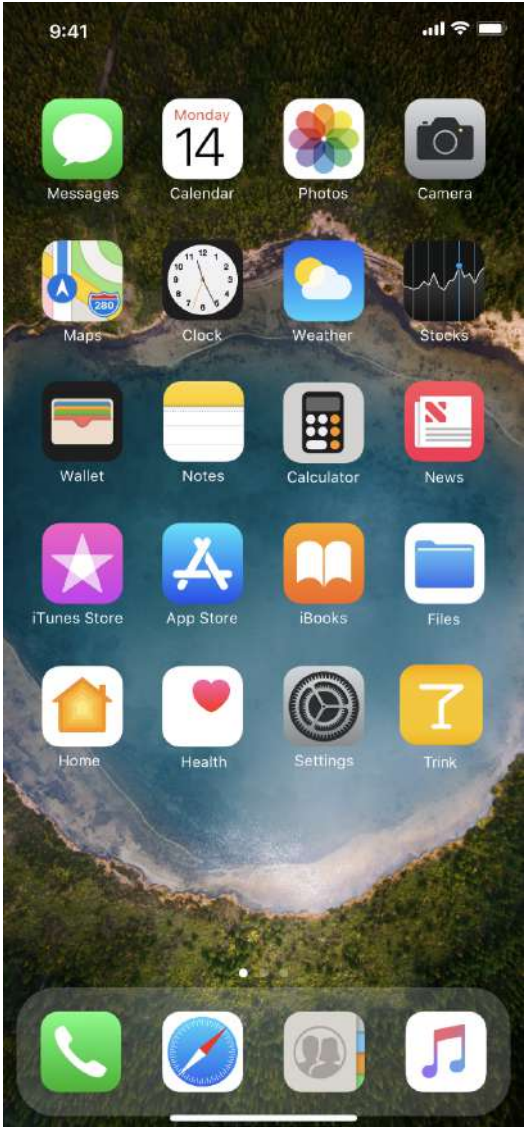
Referencias de marca

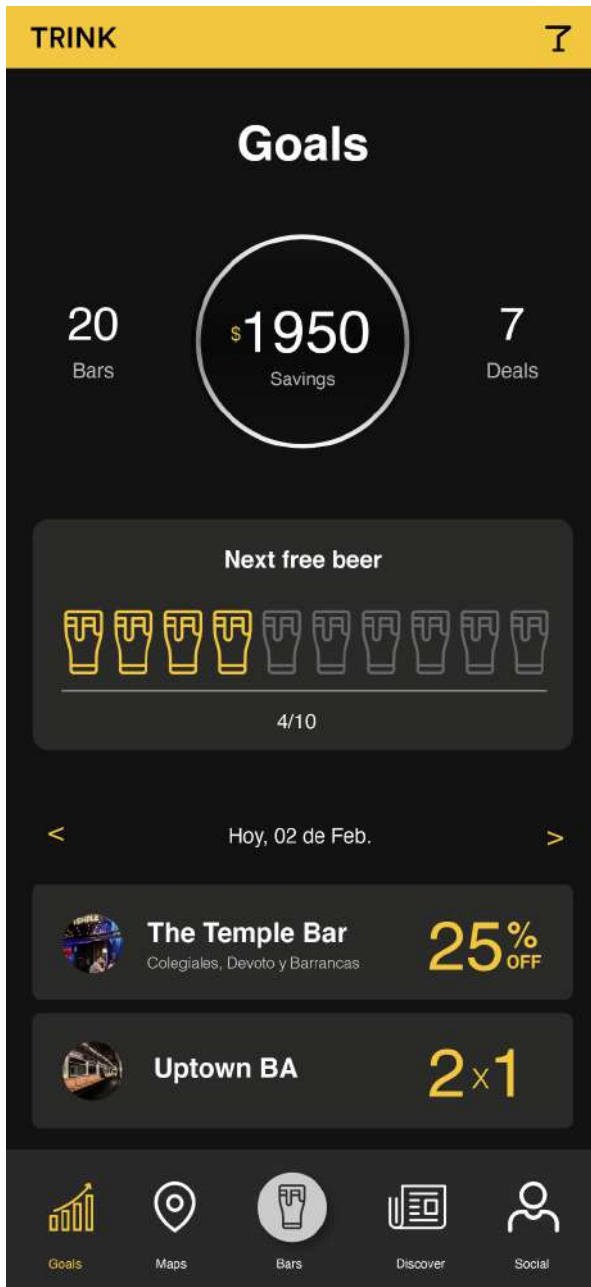
TRINK

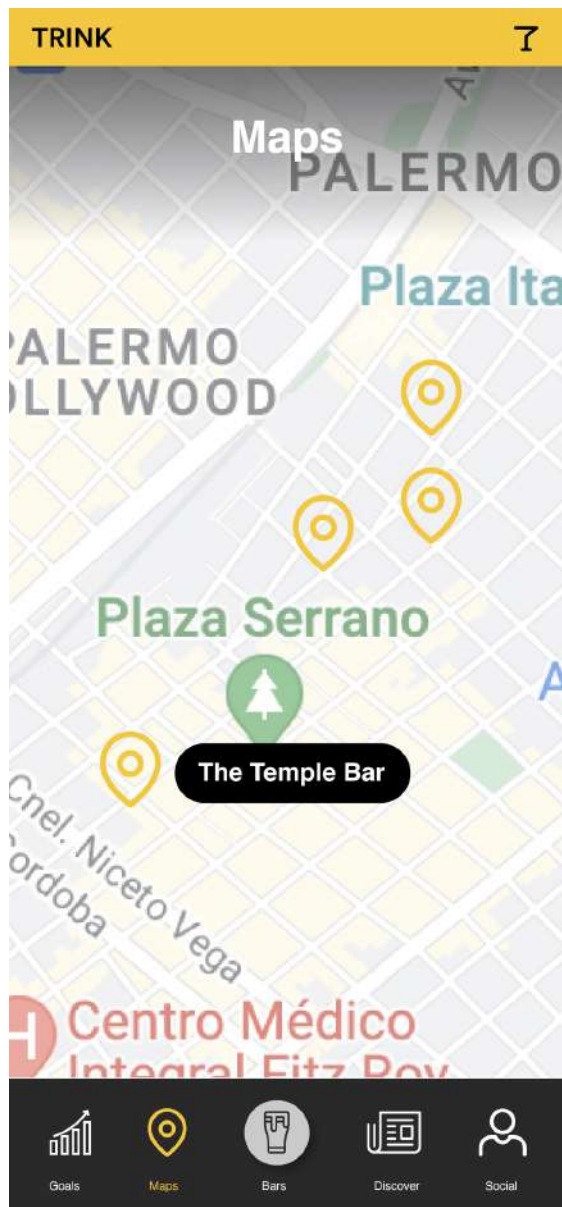


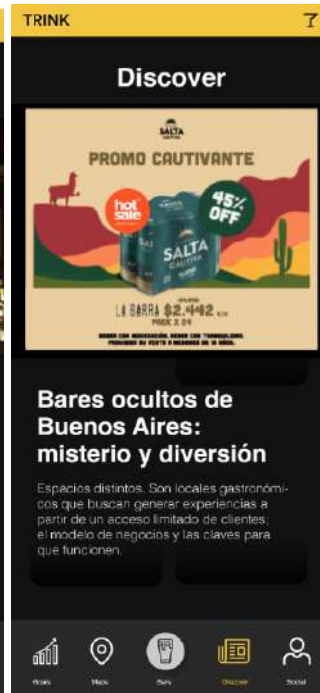


Referencias de APP









Gráficos presentados en el análisis

Gráfico de Dimensiones del Producto.

El mismo fue utilizado durante el capítulo 1 como parte del análisis del Estado del arte. A partir de este gráfico logramos demostrar las distintas dimensiones que el proyecto es capaz de adoptar.

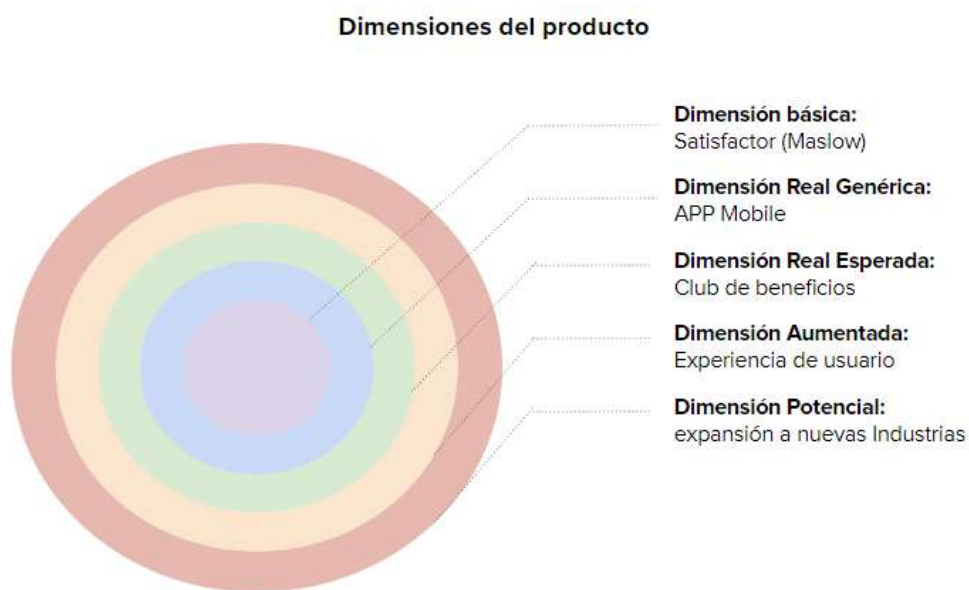
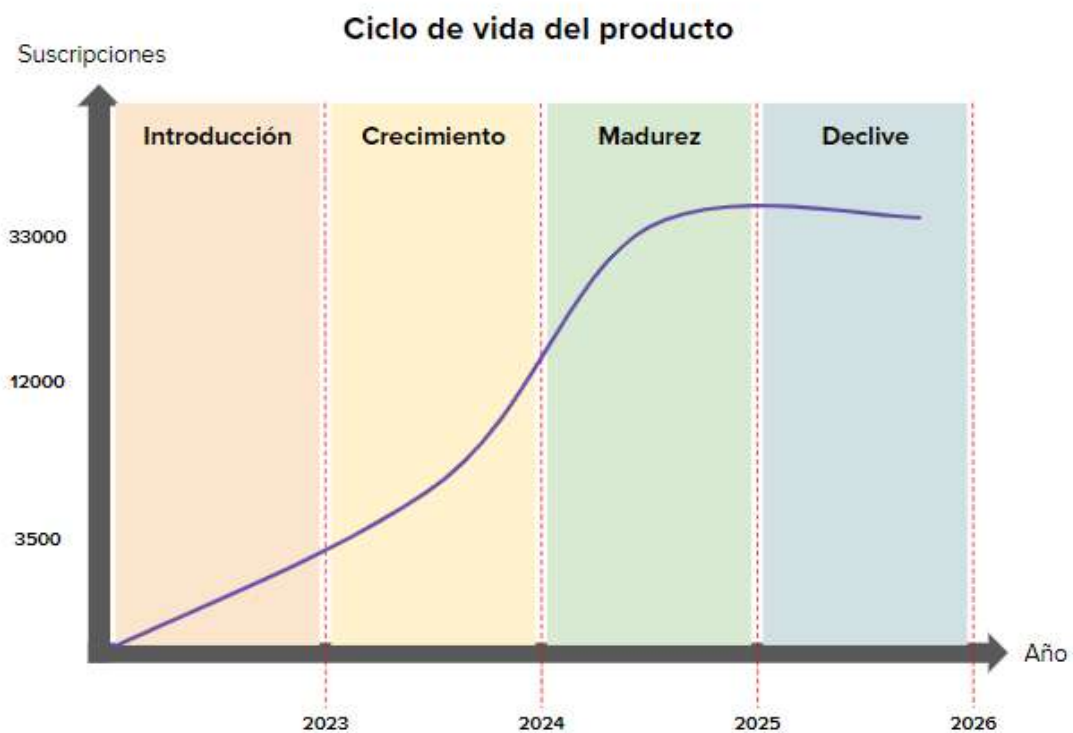


Gráfico de Ciclo de vida del Producto.

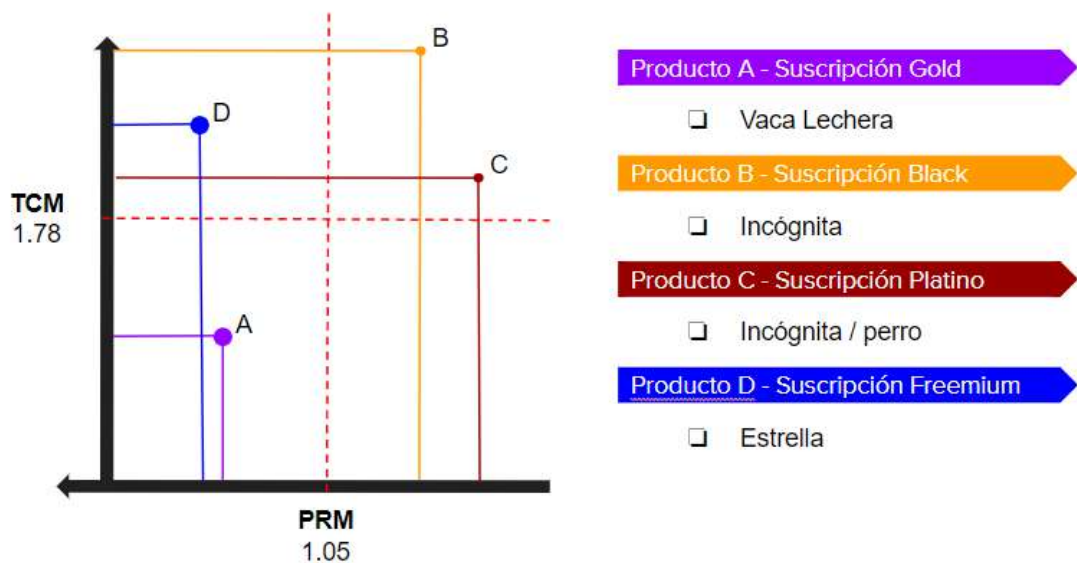
Al igual que el gráfico presentado anteriormente, en el caso del presentado a continuación, también formó parte del análisis del Estado del arte. Con el mismo, lo que buscamos representar es la proyección de desarrollo del proyecto en el tiempo. El mismo nos sirvió de base para el desarrollo del plan de lanzamiento del club y sus distintos productos.



Matriz Boston Consulting Group

A partir de los postulados de la Boston Consulting Group desarrollamos un análisis de posicionamiento de los productos que estaremos lanzando en relación al mercado proyectado para el primer semestre de lanzamiento del club de beneficios. Con este análisis pudimos identificar cuál es el producto Estrella, el que genera el mayor volumen de ingresos y ayudará a que el club de beneficios sea un negocio sustentable y rentable en el tiempo.

MATRIZ BCG



Mapa de trabajo

Como parte del plan de lanzamiento del proyecto, desarrollamos un esquema, un mapa de trabajo. En el gráfico que presentamos a continuación, se pueden observar todas las etapas que ya atravesamos para el lanzamiento del proyecto y cuáles son los próximos desafíos. Tener un norte claro, nos permite planificar de forma correcta y tener acciones concretas.

