



Universidad de  
**San Andrés**  
Universidad de San Andrés

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**

***MATE SULLI - PLAN DE NEGOCIOS***

**Autor: Pablo Ariel Chillemi**

**DNI: 29568791**

**Mentor: Prof. Sergio Postigo**

**Buenos Aires - 31 de Octubre 2018**

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este trabajo a quienes me acompañaron incondicionalmente a lo largo de este camino que comenzó hace dos años, en primer lugar, a mi familia, principalmente a mi esposa, mi amiga, mi apoyo en todo lo que emprendo, Ana Clara, este trabajo también es tuyo. A mis hijos, Nicolás y Alfonso, quien llegó al mundo durante el primer año de MBA, ambos tuvieron la paciencia para que pueda cumplir este hito tan importante para mi.

También un especial gracias a todos mis compañeros y principalmente a mi grupo, de quienes aprendí muchísimo y pudimos entablar una amistad que sin duda perdurará, Santiago Acosta, Faustino Beccar Varela, Ezequiel Percul, Matías Mendes Reis y Rodrigo Von Esch.

A todos los profesores del MBA y una especial mención de agradecimiento a mi mentor, Sergio Postigo, quien fue clave en el desarrollo de mi tesis y supo conectarme con gente muy valiosa. A Guillermo Casarotti y Walter Schamber por su amabilidad, excelente predisposición para ayudarme y aconsejarme en los inicios de este trabajo.

Universidad de  
**San Andrés**

<b>LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA NECESIDAD</b>	<b>5</b>
Descripción de la idea de negocio	7
<b>MERCADO DE INFUSIONES</b>	<b>9</b>
Mercado de Yerba Mate	9
Conclusiones	13
<b>EL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO</b>	<b>14</b>
Análisis PESTLE	14
Entorno político/legal	14
Entorno económico	14
Entorno tecnológico	16
Entorno sociodemográfico y cultural	17
Entorno ecológico	17
Conclusiones	18
Análisis del Microentorno	18
Competencia actual	18
Competencia Potencial	20
Productos Sustitutos	21
Poder de Proveedores	21
Poder de Clientes	22
Conclusiones	22
Análisis FODA	22
Análisis interno:	22
Análisis Externo:	23
Conclusiones	25
<b>CLIENTE OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN</b>	<b>26</b>
Segmentación	28
Demanda	29
<b>MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>33</b>
Business Model Canvas	33
Segmentos de clientes	33
Propuesta de valor	34
Canales	34
Relaciones con el cliente	35
Flujo de ingresos	35
Recursos clave	35
Actividades clave	36
Socios clave	36

Estructura de costos	36
<b>GO TO MARKET</b>	<b>38</b>
Producto	38
Precio	40
Plaza / Distribución	41
Comunicación	42
Mapa Customer Journey	42
Customer Lifetime Value	44
<b>EQUIPO Y ESTRUCTURA DIRECTIVA</b>	<b>45</b>
Plan de incentivos	46
<b>INVERSIÓN INICIAL Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>48</b>
Supuestos para la preparación de proyecciones financieras	48
Estimación de volúmenes de venta	50
Requerimientos de inversión y financiamiento	53
<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>57</b>
<b>CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO</b>	<b>61</b>
Viabilidad financiera del negocio	61
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	62
Aspectos legales y regulatorios	63
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>67</b>
Bibliografía y estudios	67
Sitios web consultados	67
<b>ANEXOS</b>	<b>69</b>
Anexo I: Encuestas	69
Anexo II: Biografías	73
Anexo III: Campañas en Adwords	74
Anexo IV: Costo de Capital	75
Anexo V: Diagrama de flujos de proceso y comercialización	76
Anexo VI: Mapas de Empatía	77
Anexo VII: Proyección Financiera de 1 local	78



## RESUMEN EJECUTIVO

La propuesta consiste en desarrollar un proyecto gastronómico gourmet compitiendo en el sector de cafeterías y casas de té pero girando en torno a la yerba mate y a sus infusiones en cualquiera de sus diferentes formas.

Se busca crear una propuesta gourmet orientada a un segmento de alto poder adquisitivo C2+, principalmente mujeres y hombres de 30 a 40 años, amantes del mate, curiosos por explorar el ritual o por vivir nuevas experiencias de consumo. El proyecto cuenta con la ventaja del first mover, y contempla una etapa de expansión agresiva para protegerse de los followers. Además, se hará foco en la investigación y desarrollo de productos como así también en una política de retención de talentos, ya que la calidad de servicios y los productos novedosos ocupan un lugar central en la propuesta de valor.

El proyecto requiere una inversión 460 mil USD y se desarrolla en forma escalonada a lo largo de 4 años para la apertura de 4 tiendas ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad de Buenos Aires.

El proyecto arroja una tasa interna de retorno de 94%, un margen EBITDA de 35% al tercer año, un periodo de repago de 4 años y un Valor Actual Neto del negocio de 1.2 millones de USD (descontados a una tasa de 15.6%).

El equipo emprendedor estará integrado por el Ingeniero Pablo Chillemi y se buscará un socio con habilidades complementarias preferentemente con formación en contabilidad, marketing y experiencia en el retail.

## LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA NECESIDAD

La yerba mate tiene propiedades que han sido comprobadas científicamente y es reconocida como un alimento por su riqueza en vitaminas (B) y minerales (potasio y magnesio), pero también por ser un poderoso antioxidante debido a la alta concentración de polifenoles, los cuales contribuyen a prevenir la aparición de los radicales libres y evitar las enfermedades asociadas a los mismos, protegiendo o evitando el daño celular<sup>1</sup>.

El mate es la infusión que más se consume en la Argentina, muy por encima del café y del té, está presente en más del 90% de los hogares de diferentes escalas socioeconómicas. En el año 2013 el consumo de yerba mate ascendió a 257 mil toneladas (INYM, 2014), es decir 6,44 kg per cápita. Sin embargo, su uso se da fundamentalmente en el ámbito hogareño<sup>2</sup>.

Su consumo está muy arraigado a la cultura popular argentina, de hecho tiene además una alta participación sobre el total de bebidas consumidas, yendo del 34% al 50% según el nivel de ingresos. En los sectores de menores ingresos, el consumo es más relevante en porcentajes, pero en cantidades, los mayores consumos se dan en los hogares de mayores ingresos.<sup>2</sup>

Por fuera del hogar, ocasionalmente suele ofrecerse en restaurantes populares como una opción diferente al café o té, pero en la actualidad no existen en Buenos Aires tiendas dedicadas específicamente al mate como infusión.

Por otro lado, en la última década, se observó en la Argentina una tendencia creciente hacia la gourmetización: "Hoy, los argentinos estamos ávidos de adquirir conocimiento en materia gourmet. De la misma manera que en los últimos 10 años hemos profundizado en el conocimiento del vino", afirmaron representantes de Nespresso Argentina<sup>3</sup>.

Algunas pruebas de este nuevo auge en el caso del café son el éxito de tiendas como Starbucks, The Coffee Store o Establecimiento General del Café,

---

<sup>1</sup> Fuente: <http://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/cuales-son-sus-propiedades/> consultado el 03/07/2018

<sup>2</sup> E. Lysiak, 2016, Participación de la yerba mate en el consumo argentino de bebidas, INTA

<sup>3</sup> Fuente <http://www.conceptmedia.com.ar/EI%20nuevo%20auge%20del%20cafe.html>. consultado el 08/07/2018

o el incremento de las ventas de máquinas Nespresso en el país.

Según las Fuentes consultadas, el sector de cafeterías gourmet y las casas de té de autor siguen en plena expansión<sup>4</sup>, sin embargo el mate a pesar de su popularidad en el ámbito hogareño está quedando rezagado, ya que no ha sabido renovarse ni explotar el potencial para ingresar en otros ámbitos de consumo, quizás debido a que tiene, hoy por hoy, un bajo poder de diferenciación.

Sin embargo, comienzan a aparecer algunos jugadores que se dedican al retail de bouquets de yerba combinados con ingredientes no tradicionales y que apuntan a un sector premium, tal es el caso de Mate & Co<sup>5</sup>, pero estos se dedican únicamente a la comercialización de yerba.

En el extranjero, existen emprendedores que apuestan al mate y otros productos regionales argentinos como principal elemento diferenciador y se instalan en los barrios más trendies del mundo ofreciendo una propuesta original y diferente, tal es el caso de Porteñas, fundado por Fernanda Tabarés y Carmen Ferreira, que apostaron al mate bar en el selecto barrio de Williamsburg, Brooklyn. Además del mate, ofrecen productos argentinos tales como empanadas, pasteles, etc<sup>6</sup>.

En el ámbito del té, en Argentina nacieron marcas que buscan captar el segmento specialty tea, tal el caso de Inti Zen<sup>7</sup>, creada por Guillermo Casarotti (referirse a Anexo II biografía), quien luego de la recesión de 2001, vio una oportunidad al encontrar que los supermercados no traían más su té preferido, "...Educar paladares es el gran secreto". Para él, estos nuevos players tienden a crear un nuevo momento de consumo, expanden la torta y no compiten con las marcas del mercado masivo<sup>8</sup>.

De la misma forma, Ines Berton, distinguida como una de las siete "narices" del mundo del té, fundó Tealosophy<sup>9</sup>, que hoy atiende a 200 clientes, entre hoteles y restaurantes. Además, posee cuatro locales con venta directa al público, donde se pueden encontrar los 300 blends: "El té es un lujo posible... Lo más

---

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.apertura.com/negocios/La-industria-cafe> consultado el 10/09/2018

<sup>5</sup> Fuente: Fuente: <https://www.mateandco.com.ar/>

<sup>6</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/-abriran-el-primer-bar-de-mate-en-nueva-york> consultado el 22/07/2018

<sup>7</sup> <http://www.intizen.com.ar/>

<sup>8</sup> Fuente: <https://www.apertura.com/historico/La-hora-del-te-gourmet> consultado el 07/07/2018

<sup>9</sup> Fuente: <http://www.tealosophy.com/>

importante es compartir la filosofía del té...El desafío es seguir buscando destinos de expansión”. Sus tiendas están en Alvear Palace Hotel, el Llao Llao, La Bourgogne y La Mansión Hyatt, entre otros.<sup>8</sup>

Alejandro Cilley, Ato Vidou y Pablo Lorenzo fundaron, a mediados de 2005, Tea Connection<sup>10</sup>. La definen como una combinación de té en hebras con comida natural, para presentar una marca saludable.<sup>8</sup>

Los casos aquí citados demuestran que hay una tendencia hacia la sofisticación en el consumo y claramente la yerba mate que domina el market share en Argentina y como un producto distintivo a nivel global, no ha sabido adaptarse a estas tendencias a la misma velocidad que otros productos.

## **Descripción de la idea de negocio**

La propuesta consiste en desarrollar un proyecto gastronómico que compita con las cafeterías gourmet o casas de té, pero dedicado a la yerba mate y a sus infusiones en cualquiera de sus diferentes formas, siendo el mate tradicional la principal vedette.

El cliente podrá degustar la yerba mate tradicional o blends exclusivos desarrollados por expertos o también podrá personalizar sus blends, ya sea para consumir en el local o para llevar. Adicionalmente se ofrecerá un menú gastronómico centrado en productos tradicionales de Argentina con un estilo gourmet y también comidas saludables.

Este concepto aplicado a la yerba mate fue afinado y ajustado en base a entrevistas realizadas a Guillermo Casarotti, fundador de Inti Zen y Chamana, contactado en calidad de fuente de consulta para el presente plan de negocios. El diseño del concepto, su ubicación geográfica, la calidad de los productos y el servicio ocupan un espacio central en la propuesta de valor.

Se intentará renovar la imagen de la yerba mate a través su combinación con ingredientes no tradicionales en la preparación de blends exclusivos, marcando cierto paralelismo con lo realizado por Tea Connection, Inti Zen, Tealosophy y otros.

---

<sup>10</sup> Fuente: <http://teaconnection.com.ar/>

El staff será entrenado para poder guiar al consumidor en la experiencia de consumo y contribuirá en “educar el paladar del cliente”.

La misión será acercar el mate al consumidor por fuera del hogar, promover un ritual en torno a esta experiencia y alcanzar a nuevos consumidores que hoy por hoy están alejados, ya sea por cuestiones culturales o desconocimiento.

El segmento de clientes al que se apunta está integrado por mujeres y hombres de 30 a 40 años de clase media alta. También a los amantes del mate y a todas las personas que tienen curiosidad por conocer y explorar el ritual del mate.

El equipo emprendedor estará compuesto por 2 personas con habilidades complementarias:

- Pablo Chillemi, quien cuenta con posee un MBA en UdeSA, Ingeniero Químico, con 12 años de experiencia corporativa en una empresa de primera línea.
- Se buscará un socio con habilidades complementarias que tenga especialización en el área de marketing y experiencia en retail.



Universidad de  
San Andrés

## MERCADO DE INFUSIONES

Según datos recopilados de la prensa económica especializada<sup>11</sup>, el mercado de consumo de infusiones en Argentina creció en 2017 un 5% respecto de 2016, superando las 301 mil toneladas, con exportaciones conjuntas por 106 mil toneladas. Este volumen de consumo fue sólo superado por el año 2013.

En 2017, las exportaciones de infusiones totalizaron USD 182,2 millones, lo que implicó una suba anual del 3,3%. Del total exportado, el 52,5% correspondió a envíos de té, el 46,6%, a ventas de yerba mate y 1% a exportaciones de café.

Con respecto a los mercados externos, en el primer lugar de los destinos de las exportaciones de infusiones en valores en 2017 se ubicó Estados Unidos con el 40,8%; mientras que Siria apareció como el segundo cliente, con el 32,1%. Ambos países concentran, conjuntamente, el 72,9% de las ventas externas. Los siguieron Chile, con el 11%; Polonia con el 1,8%; Alemania con el 1,3%; India con el 1,2%; Líbano con el 1,2%, y Rusia, con el 1,1%; entre los principales destinos.

Por otra parte, las importaciones totales de infusiones llegaron a los 133 millones de dólares en 2017 con una suba del 38,6% respecto de 2016. Este incremento se explica, exclusivamente, por el aumento en el precio del café en estos años, producto que concentra casi la totalidad de las importaciones. Las compras de té y de yerba mate son marginales y representaron el 3,5% en 2017.

### Mercado de Yerba Mate

En el mundo, la yerba mate se produce sólo en 3 países. En Argentina se cultivan 165000 ha, en Brasil 85000 ha y en Paraguay 35000 ha.

La oferta exportable regional de yerba mate es de 80 mil toneladas por un valor

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.america-retail.com/estudios-consumidores> consultado el 28/07/2018

estimado de US\$ 50 millones.

Argentina representa el 65% del volumen y el 50% del valor total exportado. Siria es el mayor importador de yerba mate en la actualidad, con más del 40% del volumen total. Argentina llena más del 94% de esta demanda, la cual está compuesta por 88% de producto elaborado y 12% de yerba mate canchada. Es tal el atractivo del mercado Sirio que empresas líderes de Argentina, desembarcaron en el país e instalaron sistemas de molienda, lo que ha cambiado el mix de productos exportados y también el plan estratégico de la industria<sup>12</sup> (referirse a anexo V: Diagrama de flujos de proceso y comercialización).

### *DISTRIBUCIÓN DE PAÍSES IMPORTADORES DE YERBA MATE*

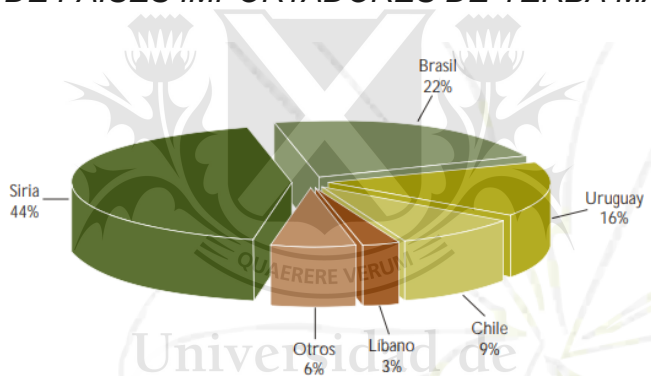


Figura 1: Países importadores de Yerba Mate

Fuente: Dirección Nacional de Alimentos en base a datos de A.N.A. - Argentina

En cuanto al mercado interno argentino, se observa en los últimos 4 años un consumo estable, propio de mercado que ha alcanzado la madurez. La siguiente tabla presenta datos parciales de consumo interno actualizados a Agosto 2018:

### *MERCADO ARGENTINO DE CONSUMO DE YERBA MATE*

<sup>12</sup> Fuente: [https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/yerba\\_mate.pdf](https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1862/yerba_mate.pdf) consultado el 8/11/2018

PERIODO	2014	2015	2016	2017	2018
Enero	19.207.284	19.672.318	18.085.730	18.499.068	20.576.437
Febrero	20.531.831	18.905.759	19.811.175	19.071.107	18.127.748
Marzo	20.820.020	20.146.801	20.780.583	25.479.434	21.437.775
Abril	21.480.783	22.732.559	22.164.709	21.281.025	22.458.068
Mayo	22.755.836	22.907.138	23.909.871	23.464.497	24.008.799
Junio	20.507.003	22.306.941	21.727.120	22.512.663	22.551.301
Julio	23.657.737	22.032.994	22.593.833	22.615.802	23.282.337
Agosto	21.606.237	20.505.086	23.810.950	24.031.925	24.082.509
Septiembre	23.301.673	21.156.973	22.763.239	22.990.291	-
Octubre	23.934.497	20.172.946	19.686.707	22.188.540	-
Noviembre	20.067.648	19.819.094	18.823.657	19.776.874	-
Diciembre	18.417.043	19.796.184	17.986.329	18.071.054	-
<b>TOTAL</b>	<b>256.287.593</b>	<b>250.154.793</b>	<b>252.143.904</b>	<b>259.982.281</b>	<b>176.524.973</b>

Valores expresados en Kilogramos.-

Tabla 1: Consumo interno de Yerba Mate

Fuente : Instituto Nacional de Yerba Mate, 2018

Por otra parte, la tabla 2 presenta la participación en el hogar que tiene la yerba mate en todos los niveles de ingresos desde el más bajo, quintil N°1 al mayor, quintil N°5. Cabe aclarar que estos datos consumo corresponden al ámbito hogareño sin considerar el consumo fuera de él. Para el caso de la yerba mate el consumo fuera del hogar no es significativo pero sí lo es para otras bebidas <sup>2</sup>.

### PARTICIPACIÓN DE YERBA MATE EN EL ÁMBITO HOGAREÑO

Tipo de bebida	Participación por cada quintil de ingreso per cápita				
	1° Quintil	2° Quintil	3° Quintil	4° Quintil	5° Quintil
Café	3,52	5,27	7,98	8,99	13,47
Té	4,34	4,29	5,01	4,42	4,75
Yerba Mate	50,54	43,54	41,78	39,61	34,59
Otras infusiones	2,95	4,01	4,03	5,07	4,27
Agua	0,95	2,00	2,86	3,55	5,81
Aperitivos	0,08	0,19	0,24	0,36	0,46
Gaseosa	19,45	19,79	17,27	15,84	14,79
Jugos	4,87	5,39	4,60	4,47	4,05
Soda	0,80	1,42	1,85	2,26	2,66
Otras sin alcohol	0,07	0,05	0,10	0,15	0,41
Bebidas destiladas	0,02	0,02	0,03	0,06	0,07
Vino, sidra y espumantes	2,16	2,55	2,69	3,50	3,26
Cerveza	1,13	1,44	1,53	1,53	1,87
Leche	9,10	10,04	10,03	10,18	9,54

Tabla N°2: Participación sobre los litros consumidos por nivel de ingreso, 2004-2005

Fuente: Participación de la yerba mate en el consumo argentino de bebidas - INTA - E. Lysiak (2016)

De la misma forma, se obtuvieron datos de consumo por regiones geográficas, en la tabla N°3 se presenta el porcentaje de participación de la yerba mate (en



el hogar) respecto a otras infusiones <sup>2</sup>:

### PARTICIPACIÓN DE LA YERBA MATE POR REGIÓN

Ingresos	REGIÓN	Café instantáneo	Café molido	Té en saquitos	Té en hebras	Yerba mate	Mate cocido
		%					
Quintil menores ingresos	GBA	5,54	10,89	14,35	0,15	65,56	3,52
	PAMPEANA	5,36	6,80	13,39	0,41	72,48	1,56
	NOROESTE	5,25	9,39	16,11	0,12	66,30	2,83
	NORESTE	3,20	3,02	5,04	0,11	88,10	0,54
	CUYO	4,29	8,00	26,86	0,11	56,52	4,22
	PATAGONIA	13,63	4,09	16,84	0,19	63,30	1,95
Quintil mayores ingresos	GBA	20,80	27,46	13,02	1,15	34,70	2,88
	PAMPEANA	18,72	13,83	10,27	0,73	54,84	1,62
	NOROESTE	28,12	19,10	14,67	0,31	35,34	2,46
	NORESTE	11,82	7,09	7,96	2,44	68,41	2,27
	CUYO	15,88	31,52	14,10	-	35,43	3,06
	PATAGONIA	20,53	15,36	15,30	-	46,02	2,79

Tabla N°3: Participación sobre el gasto de las principales infusiones en diferentes regiones 2004-2005.

Fuente: Participación de la yerba mate en el consumo argentino de bebidas - INTA - E. Lysiak (2016)

Finalmente, en la tabla N°4, se presentan valores promedio de consumo (kg/cápita) por provincias y por niveles de ingreso :

### CONSUMO DE YERBA MATE MENSUAL PER CÁPITA POR REGIONES

Provincia	Consumo per cap. mensual por quintil de ingreso per cap. (kg)					Consumo per cap. por zona de residencia (kg)	
	1° Q	2° Q	3° Q	4° Q	5° Q	Rural	Urbana
CIUDAD DE BS AS	0,126	0,216	0,281	0,338	0,317	-	0,292
BUENOS AIRES	0,258	0,345	0,443	0,490	0,532	0,816	0,388
CATAMARCA	0,178	0,220	0,303	0,186	0,244	0,355	0,196
CÓRDOBA	0,159	0,191	0,275	0,335	0,336	0,417	0,227
CORRIENTES	0,349	0,365	0,439	0,638	0,591	0,400	0,386
CHACO	0,433	0,538	0,755	0,446	0,640	0,918	0,438
CHUBUT	0,273	0,382	0,390	0,474	0,499	0,723	0,396
ENTRE RIOS	0,278	0,482	0,534	0,653	1,099	0,653	0,457
FORMOSA	0,389	0,277	0,518	0,331	1,843	0,616	0,323
JUJUY	0,068	0,143	0,179	0,214	0,122	0,122	0,110
LA PAMPA	0,269	0,475	0,487	0,654	1,009	0,700	0,501
LA RIOJA	0,158	0,157	0,130	0,201	0,254	0,597	0,148
MENDOZA	0,160	0,171	0,245	0,305	0,236	0,258	0,194
MISIONES	0,330	0,608	0,938	0,632	0,534	0,919	0,375
NEUQUEN	0,169	0,174	0,190	0,261	0,242	0,605	0,165
RIO NEGRO	0,208	0,328	0,303	0,448	0,415	0,258	0,319
SALTA	0,139	0,146	0,164	0,293	0,392	0,222	0,159
SAN JUAN	0,120	0,127	0,198	0,272	0,320	0,171	0,152
SAN LUIS	0,168	0,136	0,237	0,455	0,388	0,572	0,201
SANTA CRUZ	0,124	0,242	0,199	0,380	0,411	2,150	0,298
SANTA FE	0,239	0,331	0,380	0,441	0,525	0,330	0,366
SGO.DEL ESTERO	0,302	0,290	0,288	0,464	0,517	0,414	0,277
TUCUMAN	0,267	0,233	0,183	0,148	0,215	0,392	0,208
TIERRA DEL FUEGO	0,093	0,140	0,335	0,297	0,233	-	0,251

Tabla N°4: Consumo de yerba mate mensual per cápita por regiones 2004-2005

Fuente: Participación de la yerba mate en el consumo argentino de bebidas - INTA - E. Lysiak (2016)

Si bien los datos presentados en las tablas 2 a 4 tienen una antigüedad 13 a

14 años a la fecha de emisión del presente documento se asumen como válidos dada la dificultad para la obtención de datos verosímiles más actuales.

### **Conclusiones**

Se observa que el consumo interno de yerba mate está encaminado a alcanzar o superar 260 toneladas a fines de 2018, un valor histórico a pesar de encontrarse en un mercado maduro. Además, frente al proceso devaluatorio que sufrió la Argentina en 2018 es probable un impacto en el nivel de competitividad y la apertura a nuevas oportunidades para competir contra productos importados.

La yerba mate es claramente dominante en el mercado de infusiones en Argentina en todos los niveles de ingreso. Si bien en los sectores de altos ingresos es menor en participación, en términos de volúmenes superan a los de menores ingresos. En la ciudad de Buenos Aires su consumo per cápita alcanzaba 0.3 kg en 2005 y se da principalmente en el ámbito hogareño ya que el consumo por fuera del mismo es prácticamente inexistente.

Estos datos permiten inferir que podría existir un mercado potencial por fuera del hogar que aún no está explorado ni tampoco explotado masivamente.

San Andrés

# EL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para definir, describir el sector y la industria, su situación actual, oportunidades, amenazas y perspectivas futuras en el macroentorno se utiliza la metodología PESTLE.

## Análisis PESTLE

### Entorno político/legal

No se vislumbran regulaciones o reglamentaciones que puedan tener una incidencia directa sobre las actividades propuestas.

Sin embargo, cabe destacar que existe un gran nivel de informalidad en la industria de la gastronomía en Argentina y eso puede impactar en la competitividad del proyecto propuesto. Según las fuentes consultadas, el trabajo informal alcanzaba en abril 2018 a un 43% de los trabajadores hoteleros y gastronómicos<sup>13</sup>. Las cargas tributarias y laborales son elevadas por lo que en algunos casos, la falta de productividad es compensada por el ahorro de esos costos, que de otra manera harían inviable económicamente a ciertos negocios.

### Entorno económico

Según datos proyectados por el Ministerio de Hacienda<sup>14</sup>, se proyecta para 2018 una caída de la actividad económica de 2,4%. En el primer trimestre de 2018 la actividad creció 3,6%. Sin embargo, el impacto causado por la sequía produjo una fuerte caída en la producción agrícola, la suba del petróleo, la suba de las tasas de interés en EE.UU. y la consecuente apreciación del dólar a nivel global, generó una caída de la actividad económica en el segundo trimestre. Luego, en el tercer trimestre se agudizó la disputa comercial entre

<sup>13</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/2129862-los-sectores-con-mas-informalidad-laboral> consultado el 27/10/2018

<sup>14</sup> Proyecto de ley Presupuesto General de la Nación 2019, Ministerio de Hacienda, 2018

Estados Unidos y China, Turquía sufrió una crisis de confianza que contagió a otros mercados emergentes y la causa judicial de los cuadernos de la corrupción agravaron el problema de financiamiento para los proyectos de infraestructura. Todos estos factores provocaron que la actividad caiga 4,2%, según el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE).

### VARIABLES MACROECONÓMICAS ARGENTINA 2018

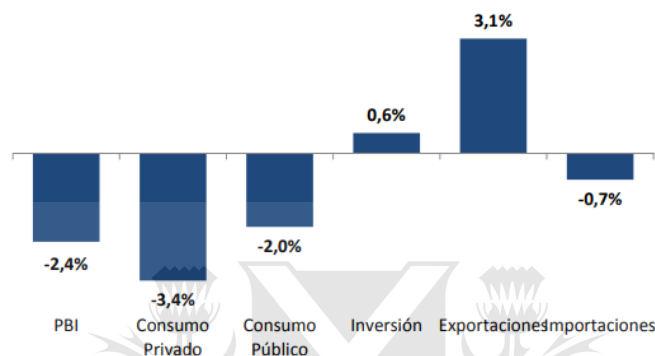


Figura 2: Variables Macroeconómicas Argentina 2018

Fuente: Ministerio de Hacienda

A pesar de esto, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de USD 600.000 millones. Se encuentra en pleno proceso de una transformación económica. El Gobierno planea una convergencia fiscal hacia 2019.

Para el 2019 el Ministerio de Hacienda proyecta una caída del PBI del orden del 0,5%. Sin embargo se espera un crecimiento de las exportaciones en torno al 21%.

### VARIABLES MACROECONÓMICAS ARGENTINA 2019

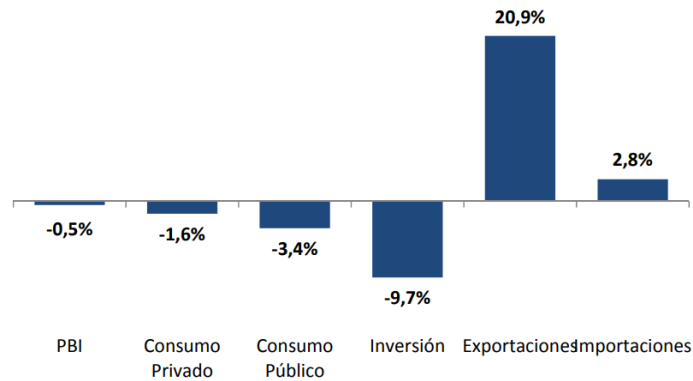


Figura 3: Variables Macroeconómicas Argentina 2019

Fuente: Ministerio de Hacienda

El mismo organismo prevé para 2019 una inflación de 34,8%, levemente superior a la de 2018, este valor sigue impactado por el arrastre del shock de 2018. También proyecta una baja del tipo de cambio real multilateral para 2019.

### PROYECCIONES TIPO DE CAMBIO, IPC Y DEFLACTOR

Promedio anual	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tipo de cambio nominal \$/USD	14.8	16.6	28.3	40.1	44.3	48.2	50.5
Variación anual del Deflactor del PBI	40.1%	25.3%	33.8%	34.2%	16.9%	10.6%	6.5%
Variación anual IPC	39.3%	25.5%	32.6%	34.8%	17.7%	10.7%	6.7%

Fuente: Ministerio de Hacienda, INDEC, y BCRA<sup>13</sup>

Si bien el plan de negocios apunta a un segmento de altos ingresos C2+, es de esperar que el negocio esté expuesto a las fluctuaciones económicas del país.

Para atenuar riesgos, se comenzará con pequeños locales arrendados con una plantilla de personal acotado en cantidad.

### Entorno tecnológico

No se anticipa en esta etapa del análisis, elementos que desde el punto de vista tecnológico pudieran impactar negativamente sobre los costos de producción o incluso de las materias primas.

Por otro lado, el cliente se informa y utiliza los medios tecnológicos a su

alcance como redes sociales, apps o sitios webs para referenciarse o informarse antes de realizar un consumo, siendo cada vez más exigente en sus estándares.

### **Entorno sociodemográfico y cultural**

Según las investigaciones realizadas, existe una tendencia creciente hacia el consumo de productos gourmet. Estos han comenzado a ganar protagonismo dentro del sector agroalimentario, que aporta el 65% del total de las exportaciones argentinas. Uno de los primeros sectores que supo aprovechar este contexto fue el vitivinícola. Pero luego, comenzó a escalar a otros sectores tales como el café y el té.

Dichas investigaciones muestran que el sector de productos gourmet en Argentina es un sector netamente federal y prácticamente integrado por pymes, en el cual se apunta a diferenciación de los productos con alto valor agregado<sup>15</sup>, ponderando la calidad por sobre el precio.

Por otro lado, un estudio de "Concern Monitor 360°" realizado por Kantar Worldpanel en conjunto con Kantar Futures<sup>16</sup>, segmenta a la población en base a sus niveles de preocupación por la nutrición. Ese estudio revela que hay una tendencia creciente hacia la alimentación saludable donde el 73% de los argentinos está preocupado por su forma de alimentación, los orígenes y los ingredientes de los productos que consumen juegan un papel cada vez más trascendental.

En el anexo VI se presentan 2 mapas de empatía que representan el perfil de clientes de Mate Sulli

### **Entorno ecológico**

La tala indiscriminada de los bosques misioneros o la explotación irresponsable de los mismos podrían representar una amenaza a la industria de la yerba mate.

---

<sup>15</sup>Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/2112980-productos-gourmet-el-diferencial-exportador-argentino> consultado el 11/08/2018

<sup>16</sup> Fuente: <https://www.infobae.com/tendencias/nutriqlam/2017/08/10/alimentacion-saludable> consultado el 11/08/2018

Se buscará proveedores que adopten técnicas sustentables para el desarrollo de la actividad de explotación de la yerba mate.

Los proveedores serán auditados de manera que cumplan con los estándares regulatorios exigidos por la legislación nacional.

### **Conclusiones**

El negocio se plantea en un contexto macroeconómico fluctuante. Si bien se apunta a un segmento de altos ingresos C2+, es de esperar que el negocio esté expuesto a dichas fluctuaciones. Se recomienda un control de costos en toda la cadena de valor y para atenuar riesgos, comenzar con pequeños locales arrendados, con staff acotado en cantidad de personal.

El consumidor es cada vez más exigente y se informa, comparte sus experiencias a través de redes sociales. Es evidente que la yerba mate no ha avanzado tanto en el campo gourmet como otros alimentos. La tendencia hacia la alimentación saludable continúa en pleno ascenso y es probable que se abra una nueva oportunidad para la yerba mate si apalanca en las propiedades fisicoquímicas y en el factor cultural.

### **Análisis del Microentorno**

Para realizar una evaluación general del sector donde se opera, se propone la utilización de la metodología de las 5 fuerzas de Porter (1980)<sup>17</sup>

### **Competencia actual**

La competencia directa serán las pequeñas casas de té, tiendas de café, baristas y franquicias o cadenas tales como Habana<sup>18</sup>, Maru Botana<sup>19</sup>, Cafe Registrado<sup>20</sup>, Le Ble<sup>21</sup>, Le Pain Quotidien<sup>22</sup>, Café Martínez, Starbucks, Tea Connection, etc, que se encuentren en un radio de 400m de la ubicación

---

<sup>17</sup> Porter, M. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, A Division of Simon & Schuster Inc. New York. Chapter 1: The Structural Analysis of Industries

<sup>18</sup> <http://www.havanna.com.ar/>

<sup>19</sup> <http://www.marubotana.com/>

<sup>20</sup> <http://caferegistrado.com/>

<sup>21</sup> <https://www.leble.com.ar/>

<sup>22</sup> <http://www.lepainquotidien.com.ar/>

propuesta. Sus estrategias de diferenciación se basan en la calidad de productos y servicios por sobre el precio. Para la primera tienda, el estudio se circunscribe al barrio de Palermo Soho en proximidad de plaza Armenia.

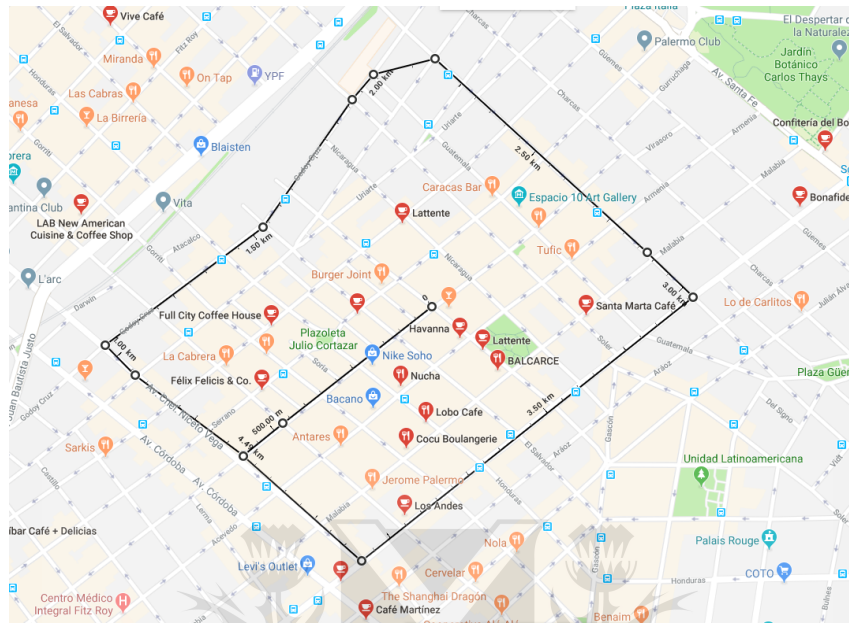


Figura N°4: Ubicación propuesta para el primer Mate Gourmet y principales competidores de la zona

Fuente: Google Maps

Los principales jugadores del segmento presentan las siguientes características:

- Starbucks: Cadena internacional más exitosa del mundo del café. Desembarcó en Buenos Aires en el año 2008. Generó una revolución en cuanto a la experiencia de consumo y es uno de los jugadores más importantes a nivel global en el retail de infusiones.
- Tea Connection: Una de las pioneras en experimentar en el retail del té y la alimentación saludable. Orientado a quienes suelen tener un cuidado con la forma de alimentarse.
- Café Martínez: Empresa nacional que opera en el país desde 1933. En 1994 comenzaron a servir café en pocillo. Apunta a un público más maduro, que busca un lugar ameno para tomar café, conversar de negocios con amigos, colegas y les gusta que les sirvan.



## PRINCIPALES JUGADORES EN RETAIL DE INFUSIONES EN CABA

	Starbucks	Tea Connection <sup>15</sup>	Café Martínez
Sucursales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presencia en 40 países</li> <li>• en Argentina 130 sucursales con 1700 empleados<sup>23</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 locales en AMBA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• presencia en 6 países,</li> <li>• es la cadena argentina más importante de cafeterías</li> </ul>
Menú	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Café preparado y en grano</li> <li>• bebidas a base de café, frías o calientes,</li> <li>• variedad de ensaladas, sándwiches, tortas,</li> <li>• accesorios y equipos relacionados con el café,</li> <li>• discos compactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• té en hebras,</li> <li>• sandwiches, ensaladas gourmet, postres,</li> <li>• aguas de fruta, bebidas sin alcohol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• productos de cafetería (café, te), sandwiches, medialunas,</li> <li>• bebidas con alcohol</li> </ul>
Locales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseños estandarizados,</li> <li>• intenta brindar espacios acogedores, modernos, minimalistas y ambientado con música</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambientes modernos, sofisticados,</li> <li>• cada local es diferente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estilo arquitectónico que refleja sobriedad que forma parte de los valores que la compañía quiere mostrar</li> </ul>
Segmento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes de 19 a 30 años,</li> <li>• estudiantes y oficinistas de</li> <li>• clase social media alta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres jóvenes adultas y</li> <li>• turistas entre 21 y 50 años,</li> <li>• como también al creciente mercado gay de Buenos Aires,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apunta a un público más maduro, masculino, clásica que busca un lugar ameno para conversar de negocios, con amigos o colegas,</li> </ul>

Tabla N°5: principales retailers de infusiones en Buenos Aires

Fuente: elaboración propia

### Competencia Potencial

La aparición de followers representa una posibilidad altamente probable. Las barreras para entrar son relativamente bajas siempre que se cuente con el conocimiento y capital. Por otra parte, resulta importante un buen manejo y conocimiento de proveedores específicos, como así también, la inversión en marketing para lograr relevancia frente a la competencia.

Mate&Co podría ser un competidor potencial, ya que cuenta con una variedad de blends de yerba mate desarrollados, pero no ha incursionado aún en el retail de infusiones en tiendas dedicadas.

Otras cafeterías pequeñas, casas de té o bares podrían también incursionar en este rubro.

Según Bygrave en The Entrepreneurial Process<sup>24</sup>, un crecimiento rápido para ocupar una posición dominante en el mercado, sería una estrategia para

<sup>23</sup>Fuente: <https://www.cronista.com/negocios/Starbucks-proyecta-invertir/> consultado el 20/10/2018

<sup>24</sup> Bygrave, W. y Zacharakis A. 2011. Entrepreneurship, Second Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

protegerse de los followers. Sin embargo una estrategia agresiva puede ser costosa y también riesgosa. Una manera de mantener la diferenciación, es la constante innovación y acompañarlo con un servicio de alto valor.

Las barreras de salida son bajas ya que no hay maquinarias o equipos específicos que requieran ser colocados en el mercado.

### **Productos Sustitutos**

Los productos sustitutos podrían estar relacionados a las bebidas con alcohol, como por ejemplo las cervecerías artesanales que tuvieron pleno auge en 2010.

Por otro lado, el té está segundo en el ranking de bebidas más consumidas del mundo detrás del agua, y su historia se remonta a varios siglos. En Argentina su consumo per cápita anual es de 200 gramos. Es una categoría comprada por el 88% de hogares del país en un año, y resulta superada únicamente por la yerba mate. La producción nacional de té promedia las 60 mil toneladas y el 80% se comercializa en el mercado externo. El café es otro jugador importante ya que en Argentina el consumo alcanza 1 kg per cápita por año<sup>2</sup>.

### **Poder de Proveedores**

Según las fuentes consultadas<sup>25</sup>, existen unas 200 marcas elaboradas por unos 140 molinos, pero el 80% de la producción de yerba mate se reparte entre 10 jugadores, siendo el establecimiento Las Marías el más importante en la industria y uno de los formadores de precio. Existen en la actualidad 165 mil hectáreas cultivadas en el país, de las cuales el 15% se encuentra en la provincia de Corrientes, el resto se concentra en Misiones. Las principales marcas o cooperativas tienen su producción integrada verticalmente, es decir, producen, secan y muelen la yerba para su posterior distribución a los centros de consumo, principalmente supermercados.

El resto de los proveedores y distribuidores de productos gastronómicos están muy fragmentados aun así el poder de negociación es muy bajo. Es

---

<sup>25</sup> Fuente: <https://www.cronista.com/negocios/Solo-10-empresas-se-reparten-el-80> - consultado el 22/07/2018

conveniente desarrollar relaciones duraderas para asegurar calidad y previsibilidad.

### **Poder de Clientes**

Los clientes tienen baja a media sensibilidad por los precios, y no tienen poder de negociación sobre el producto ofrecido. Se preocupan por la calidad y el servicio, pero también ponderan la ubicación, el diseño y la experiencia de consumo.

### **Conclusiones**

La propuesta en torno al retail de infusiones de yerba mate está poco desarrollado pero poco a poco comienzan a aparecer jugadores que validan la posible existencia de una oportunidad. El mercado de infusiones está altamente fragmentado y existen jugadores importantes con alto poder de financiación y penetración.

En cuanto a los proveedores, es vital concentrar esfuerzos en buscar proveedores independientes o cooperativas que integren todo el proceso, y enfocar el interés hacia productos orgánicos de alta calidad a buen precio. En cuanto a la propuesta gastronómica, resulta clave poder establecer relaciones duraderas y previsibilidad en cuanto costos y calidad.

### **Análisis FODA**

Se propone esta herramienta para desarrollar el análisis interno, identificando fortalezas y debilidades, como así también externo, a través de oportunidades y amenazas, para luego hacer un análisis de ponderación.

#### *Análisis interno:*

##### Fortalezas

- Los costos de la yerba mate son significativamente más bajos que el de otras infusiones.

- Café: 440 \$/kg - fuente: mercadolibre<sup>26</sup>
- Té: 899 \$/kilo - fuente: mercadolibre<sup>27</sup>
- Yerba mate orgánica: 120 \$/kg (Obtenido a partir de la lista de precios entregada por el productor Kraus<sup>28</sup>)
- Ser uno de los primeros en el retail de infusiones de yerba mate gourmet a través de tiendas específicas
- Apalancar a la marca en la identidad y la cultura argentina
- Destinar un presupuesto para innovación continua en los productos.

#### Debilidades

- Será necesario desarrollar una cadena de proveedores y de distribución para conseguir precios competitivos.
- El equipo emprendedor tiene poca experiencia en el área del retail y marketing
- Existen prejuicios hacia el mate por su histórica baja capacidad de diferenciación.
- El consumo de yerba mate está más asociado a las clases populares,
- Se busca un producto de calidad gourmet a precios de venta relativamente elevados lo cual puede impactar en la demanda.

#### Análisis Externo:

##### Oportunidades

- Demostrar que el mate puede no solamente ser un producto popular para las clases de menor poder adquisitivo, sino que también se puede explotar su potencial. Asociarlo al factor cultural y gastronómico para explorar nuevos ámbitos de consumo.
- Existe una tendencia creciente hacia lo natural. El mate es una fuente rica en vitaminas B y minerales (potasio y magnesio), pero también por ser un poderoso antioxidante por su alta concentración de polifenoles.

<sup>26</sup> Fuente: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619801081-cafe-tostado> consultado el 13/10/2018

<sup>27</sup> Fuente: <https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-614857937-1-kilo-hebras-de-te> consultado el 13/10/2018

<sup>28</sup> <https://kraus.com.ar/>

- Hay una tendencia creciente hacia la sofisticación del consumo. La yerba mate queda rezagada frente al té, café y otros productos.

#### Amenazas

- La falta de financiamiento para desarrollar el negocio
- Tener competidores con alto poder de financiación
- Las fluctuaciones macroeconómicas en la cual Argentina está envuelto en 2018 dificulta el acceso a créditos atractivos.
- Los followers, ya sean competidores actuales o futuros pueden encontrar en la yerba mate una nueva opción para incluir en su oferta gastronómica. Podría ser fácil de imitar

Se presenta a continuación un análisis ponderado de los factores internos y externos para las matrices FODA y ANSOFF:

INTERNO	Fort / Deb	Ponderación	Valor Asignado	Valor Ponderado
Producto innovador	F	20.00%	2	0.4
Calidad distintiva, first mover	F	20.00%	5	1
Reconocimiento nacional: apalancarse en al identidad cultural	F	10.00%	2	0.2
Socio Estrategico: conseguir el apoyo de sommelier	F	5.00%	1	0.05
Costos de materia prima muy competitivo	F	10.00%	3	0.3
competencia con el mate en el hogar	D	5.00%	-1	-0.05
Será necesario desarrollar una cadena de proveedores y de distribución	D	5.00%	-0.5	-0.025
Financiamiento accesible	D	10.00%	-3	-0.3
Experiencia en emprendimientos	D	15.00%	-3	-0.45
<b>Resultado</b>		<b>100.00%</b>		<b>1.125</b>

EXTERNO	Opo / Ame	Ponderación	Valor Asignado	Valor Ponderado
Social: Existen prejuicios hacia el mate por su histórica baja capacidad de diferenciación	A	5%	-3	-0.15
Social: Existe una tendencia creciente hacia lo natural. El mate es una fuente rica en vitaminas y minerales , pero también por ser un poderoso antioxidante .	O	30%	1	0.3
Clientes: Hay una tendencia creciente hacia la gourmetización de productos, la yerba mate esta quedando rezagado. hay un mercado insatisfecho en este ambito	O	30%	2	0.6
Clientes: puede ser una oportunidad para el turista extranjero	O	5%	2	0.1
Economico: Falta de financiamiento para desarrollar el negocio, competidores con alto poder financiación	A	20%	0	0
Competidores: Los followers, los competidores pueden incluir la yerba mate dentro de la carta	A	5%	-1	-0.05
Político: La Argentina se encuentra en un entorno politico complejo y de gran volatilidad	A	2.50%	-5	-0.125
Economico: El contexto actual de volatilidad puede hacer dificultoso el acceso a financiación	A	2.50%	-5	-0.125
<b>Resultado</b>		<b>100%</b>		<b>0.55</b>

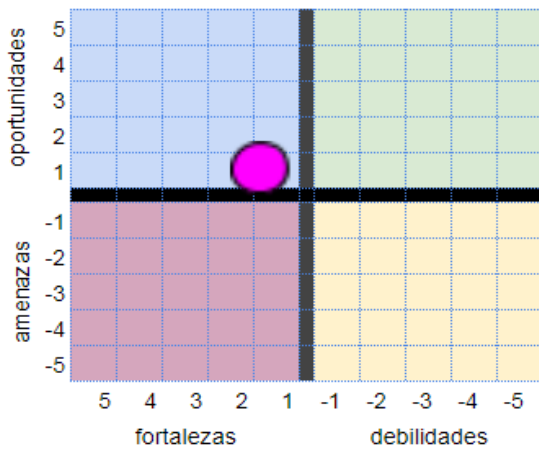


Figura N°5: FODA

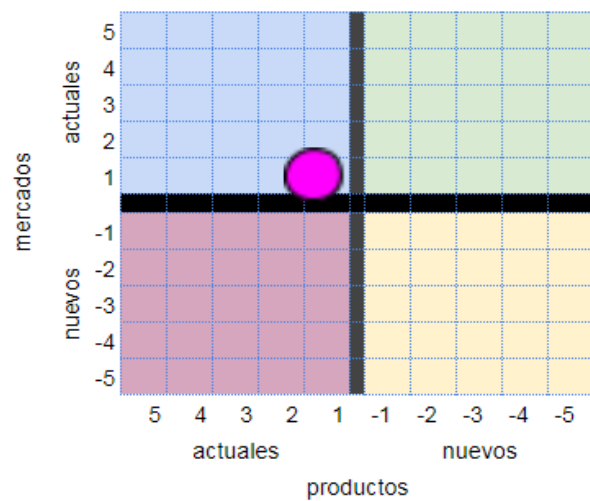


Figura N°6: ANSOFF

Según el análisis FODA<sup>29</sup>, la propuesta presenta un predominio de fortalezas por sobre las debilidades, a la vez que el mercado presenta más oportunidades que amenazas.

Por otro lado, la matriz de Ansoff<sup>24</sup> brinda la visión respecto al producto. La estrategia consiste en vender un producto actual a los consumidores actuales.

## Conclusiones

El mercado ofrece oportunidades, debido principalmente al desarrollo de nuevos segmentos gastronómicos gourmet. Para atenuar riesgos del entorno, es conveniente lanzar un primer local a modo de test.

Se deberá trabajar principalmente sobre aspectos de marketing a fin de lograr una exposición importante del producto.

Para protegerse de los followers sería recomendable mantenerse a la vanguardia y ofrecer productos novedosos, para ello se sugiere la inversión en investigación y desarrollo.

Los costos de la yerba mate favorecen a la presente propuesta por sobre sus principales sustitutos tales como café o té.

<sup>29</sup> R. Dvoskin, Fundamentos de Marketing, Capítulo 6

## CLIENTE OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN

El cliente objetivo es amante del mate, la cultura argentina o es alguien que quiere explorar y conocer el ritual que más identifica a los argentinos. Es ávido por experimentar nuevos sabores y educar su paladar cada vez más exigente.

A partir de los insights obtenidos de 135 encuestas realizadas, fue posible extraer que las personas de 30 a 40 años, pero fundamentalmente las mujeres, muestran mayor interés hacia el consumo de productos gourmet y se sentiría atraído a visitar una tienda específica de yerba mate. En el mismo estudio se reveló que los potenciales clientes, ponderan sobre todo la ambientación, la decoración de los locales y la calidad de los productos sobre el precio (referirse a anexo I: Encuestas).

El alcance del proyecto abarca a los clientes que se encuentran en la Ciudad de Buenos Aires, son hombres y mujeres de 30 a 40 años de clase social media alta, C2+. Según la información extraída de la Dirección General De Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda (2017)<sup>30</sup>, más de 3 millones de habitantes residen en la Ciudad de Buenos Aires. El número de mujeres supera al de varones, 114 mujeres cada 100 varones. La edad promedio es distinta según sexo: 35 años los varones y 40 años las mujeres. El 15% del total representa al grupo etario seleccionado, es decir 450 mil personas.

La mayoría de los trabajadores residentes en CABA tiene entre 25 y 49 años y casi un cuarto del total, entre 50 y 64 años.

### *DENSIDAD POBLACIONAL EN CABA Y PIRÁMIDE SALARIAL ARGENTINA*

---

<sup>30</sup> Dirección General De Estadísticas y Censos, Ministerio de Hacienda, 2017

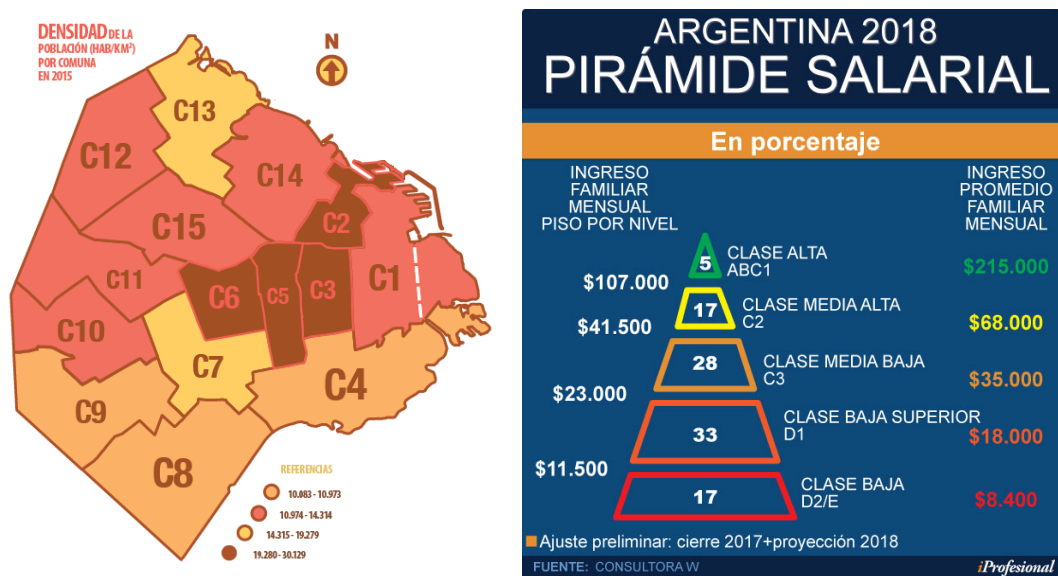


Figura N° 7: Densidad poblacional CABA y Pirámide Salarial Argentina 2018

Fuente: Buenos Aires en números, Dirección General de Censo y Estadísticas, Ministerio de Hacienda, 2018

La figura N°7 muestra la distribución de la densidad poblacional por km<sup>2</sup> en CABA y la pirámide salarial de la República Argentina. A los fines prácticos de este estudio se considera válida la extrapolación de los mismos porcentajes de la pirámide a CABA.

Por otro lado, el número de viajeros que visitaron la Ciudad de Buenos Aires durante 2016 fue de aproximadamente 4.5 millones, destacándose en los meses de julio, octubre y noviembre con la mayor cantidad de pasajeros que, en promedio, se alojaron durante 3 días en algún hotel porteño.

Según el Ente de Turismo Porteño<sup>31</sup> en el primer semestre de 2018, llegaron a CABA unos 933 mil visitantes extranjeros, un 3% más que el mismo período del año anterior, principalmente provenientes de Brasil, Estados Unidos, Reino Unido y Francia, y representó ingresos a la ciudad por US\$ 842 millones. Las proyecciones indican que estos valores serán superados en 2019 gracias a la mayor conectividad aérea y la competitividad transitoria generada por el tipo de cambio. Estos visitantes invierten principalmente en productos culturales, gastronomía, el fútbol, tango, etc.

<sup>31</sup>Fuente: <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-crece-el-turismo> consultado el 21/10/2018



## TURISTAS ARRIBADOS A BUENOS AIRES POR ORIGEN

Región de origen	Junio 2018			Enero-Junio 2018		
	Turistas	Var. anual (%)	% de turistas	Turistas	Var. anual (%)	% de turistas
Brasil	47.744	-1,3	34,9	227.046	2,0	24,3
Chile	12.539	-6,3	9,2	82.227	-5,3	8,8
Uruguay	2.585	-39,0	1,9	15.817	-11,0	1,7
EE.UU. y Canadá	15.101	10,2	11,0	127.459	6,3	13,7
Resto de América	29.397	11,9	21,5	187.936	2,0	20,1
Europa	19.096	-8,3	14,0	206.226	2,1	22,1
Resto del Mundo	10.279	12,4	7,5	86.389	19,1	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>136.741</b>	<b>0,6</b>	<b>100,0</b>	<b>933.100</b>	<b>3,0</b>	<b>100,0</b>

Tabla N° 6: Turistas arribados a Buenos Aires por origen

Fuente: Ente de Turismo Porteño, 2018

La mayor afluencia de turistas proviene de Brasil, Europa y del resto de América.

## TURISTAS ARRIBADOS A BUENOS AIRES POR MES

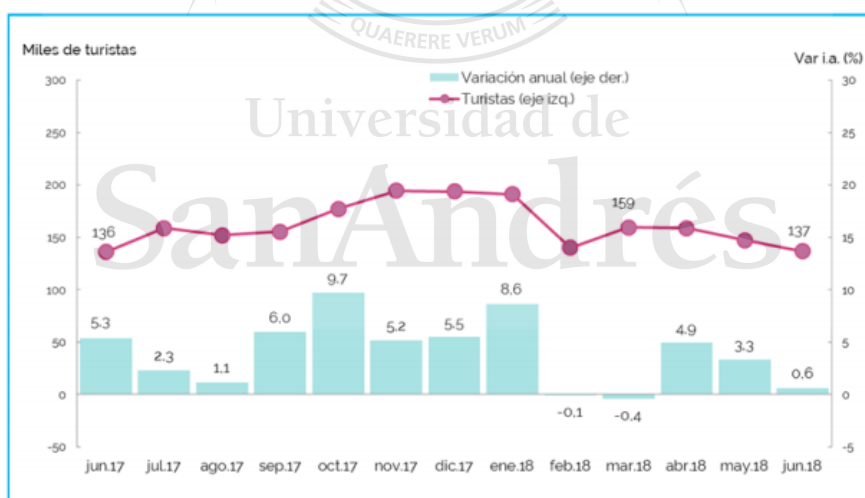


Tabla N° 7: Turistas arribados a Buenos Aires por mes

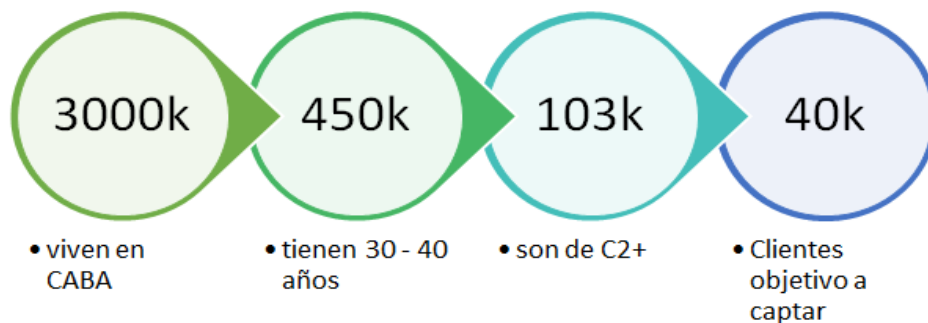
Fuente: Ente de Turismo Porteño, 2018

La mayor afluencia de turistas se da entre octubre y enero.

## Segmentación

De los 3 millones de personas que residen en CABA, 450 mil (15%) se

encuentran dentro del grupo etario seleccionado. Considerando la distribución de la pirámide salarial argentina, se toma únicamente el 23% que representa al grupo C2+, finalmente se apunta a captar como objetivo un 40% de esa población:



Se estima un mercado potencial de 40 mil clientes en CABA. Si además se considera que un 10% del turismo extranjero se sentirá atraído a la propuesta gastronómica ofrecida, el mercado potencial asciende a 50 mil clientes en CABA.

Se realizaron campañas en Google Adwords Express durante un mes para intentar revalidar el mercado, pero los resultados obtenidos no fueron concluyentes. Se induce que debido a la no existencia de este tipo de concepto, la utilización de la herramienta no fue eficiente. Se recomienda intensificar campañas y recursos a redes sociales, medios gráficos o audiovisuales como así también utilizar influencers para la promoción (ver anexo III: Campaña en Adwords).

## **Demanda**

Para el periodo de lanzamiento se estima la apertura de una tienda “laboratorio” en una zona de alta afluencia de público a los fines de validar el plan de negocio y antes de determinar una posible expansión más agresiva.

Para el primer local, se propone la zona de plaza Armenia en el barrio de Palermo. Durante el segundo año se propone la apertura de un segundo local en Recoleta y dos locales más durante el tercer año desde iniciadas las operaciones en Retiro y Puerto Madero.

Para el cálculo de la demanda, en primer lugar se tomaron datos de la competencia potencial a través de Google, que cuenta con una función en Google Maps para estimar el factor de ocupación horario. Google usa la información de ubicación de cientos de dispositivos móviles, y cada usuario de Google Maps que ingresa a un negocio con su celular en el bolsillo, está ayudando a alimentar un algoritmo que calcula los horarios populares. Al combinar las ubicaciones de todos los usuarios a lo largo del día, es posible determinar la popularidad de ciertos negocios y darse una idea general de sus tiempos de mayor actividad<sup>32</sup>.

De este modo, para el primer local, ubicado en plaza Armenia, se tomó como referencia el café Le Pain Quotidien, a unos 100m de la zona de interés, este cuenta con 60 cubiertos, está abierto 12hs por día, los 7 días de la semana y tiene una afluencia promedio horario de 22% de lunes a viernes y 45% durante los días de semana.

### HORARIOS POPULARES DE LE PAIN QUOTIDIEN PALERMO SOHO

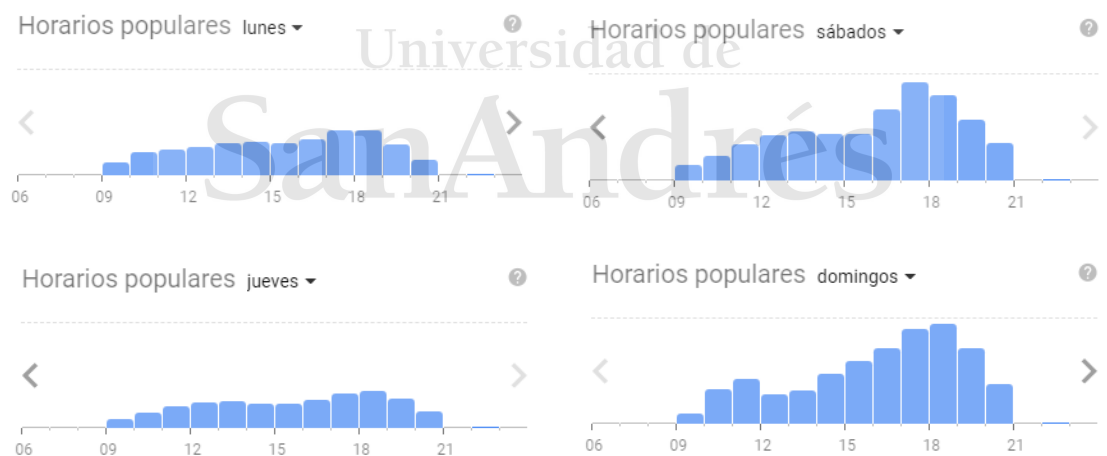


figura 8: horarios populares Le Pain Quotidien

Fuente: googlemaps.com

<sup>32</sup> Fuente: <https://www.soymarketing.mx/3898/como-calcula-google-los-horarios-populares-de-tu-negocio/> consultado el 25/10/2018

Lunes			Jueves			Sabado			Domingo		
hora	%	#pax	hora	%	#pax	hora	%	#pax	hora	%	#pax
9	10%	6	9	5%	3	9	10%	6	9	5%	3
10	20%	12	10	10%	6	10	20%	12	10	20%	12
11	21%	13	11	20%	12	11	25%	15	11	25%	15
12	25%	15	12	20%	12	12	30%	18	12	20%	12
13	25%	15	13	22%	13	13	35%	21	13	25%	15
14	25%	15	14	22%	13	14	35%	21	14	30%	18
15	25%	15	15	23%	14	15	35%	21	15	50%	30
16	25%	15	16	25%	15	16	70%	42	16	70%	42
17	30%	18	17	25%	15	17	95%	57	17	90%	54
18	30%	18	18	22%	13	18	90%	54	18	98%	59
19	25%	15	19	25%	15	19	70%	42	19	70%	42
20	10%	6	20	10%	6	20	30%	18	20	35%	21
<b>total</b>	<b>23%</b>	<b>163</b>	<b>total</b>	<b>19%</b>	<b>137</b>	<b>total</b>	<b>45%</b>	<b>327</b>	<b>total</b>	<b>45%</b>	<b>323</b>

Según se puede inferir, Le Pain Quotidien tiene una concurrencia aproximada de 1400 clientes por semana, 5600 por mes o 67200 por año. Es de esperar estacionalidad en las ventas.

En segundo lugar, en base a discusiones e información recopilada en entrevistas realizadas a Walter Schamber, socio fundador de Cervecería Prost<sup>33</sup>, se tomaron las siguientes hipótesis para el local Mate Sulli:

- Establecer locales pequeños al estilo neoyorkino de 100 m<sup>2</sup> como máximo, donde 60 m<sup>2</sup> es el espacio destinado a clientes.
- Personal de staff operativo acotado y bien entrenado para servir y orientar a un cliente exigente. Cada mozo puede ocupar 7 mesas o 15 personas.
- Capacidad máxima de 30 clientes en un instante dado (2m<sup>2</sup>/cliente es lo que se considera recomendable en restaurantes de lujo)<sup>34</sup>.
- Jornadas de atención de 12 hs, que van de 9 a 21 hs.

Para el primer local de Mate Sulli, se considera de manera análoga, el mismo factor de ocupación horario que Le Pain Quotidien. Es una hipótesis conservadora ya que Mate Sulli tiene una superficie un 50% menor que el local estudiado de Le Pain Quotidien, por lo que su factor de ocupación debería ser más alto con menor afluencia de público. Luego se asume:

<sup>33</sup> <https://www.facebook.com/prostpub/>

<sup>34</sup> Fuente: <https://www.asgestion.com/determinacion-de-la-capacidad-de-un-restaurant/> consultada el 25/10/2018

- Un crecimiento de 5% interanual en ventas,
- Un 30% del volumen de las ventas será take away.
- El ticket promedio de 230\$/cliente para consumo in situ y 200\$/cliente por take away.

Lunes			Jueves			Sabado			Domingo		
hora	%	#pax	hora	%	#pax	hora	%	#pax	hora	%	#pax
9	10%	3	9	5%	2	9	10%	3	9	5%	2
10	20%	6	10	10%	3	10	20%	6	10	20%	6
11	21%	6	11	20%	6	11	25%	8	11	25%	8
12	25%	8	12	20%	6	12	30%	9	12	20%	6
13	25%	8	13	22%	7	13	35%	11	13	25%	8
14	25%	8	14	22%	7	14	35%	11	14	30%	9
15	25%	8	15	23%	7	15	35%	11	15	50%	15
16	25%	8	16	25%	8	16	70%	21	16	70%	21
17	30%	9	17	25%	8	17	95%	29	17	90%	27
18	30%	9	18	22%	7	18	90%	27	18	98%	29
19	25%	8	19	25%	8	19	70%	21	19	70%	21
20	10%	3	20	10%	3	20	30%	9	20	35%	11
<b>total</b>	<b>23%</b>	<b>81</b>	<b>total</b>	<b>19%</b>	<b>69</b>	<b>total</b>	<b>45%</b>	<b>164</b>	<b>total</b>	<b>45%</b>	<b>161</b>

Esto arroja un total de 700 clientes semanales, lo cual se toma como valor de referencia para el año inicial en los cálculos y proyecciones financieras.

# MODELO DE NEGOCIOS

## Business Model Canvas

La siguiente figura muestra Canvas del modelo de Negocios<sup>35</sup>

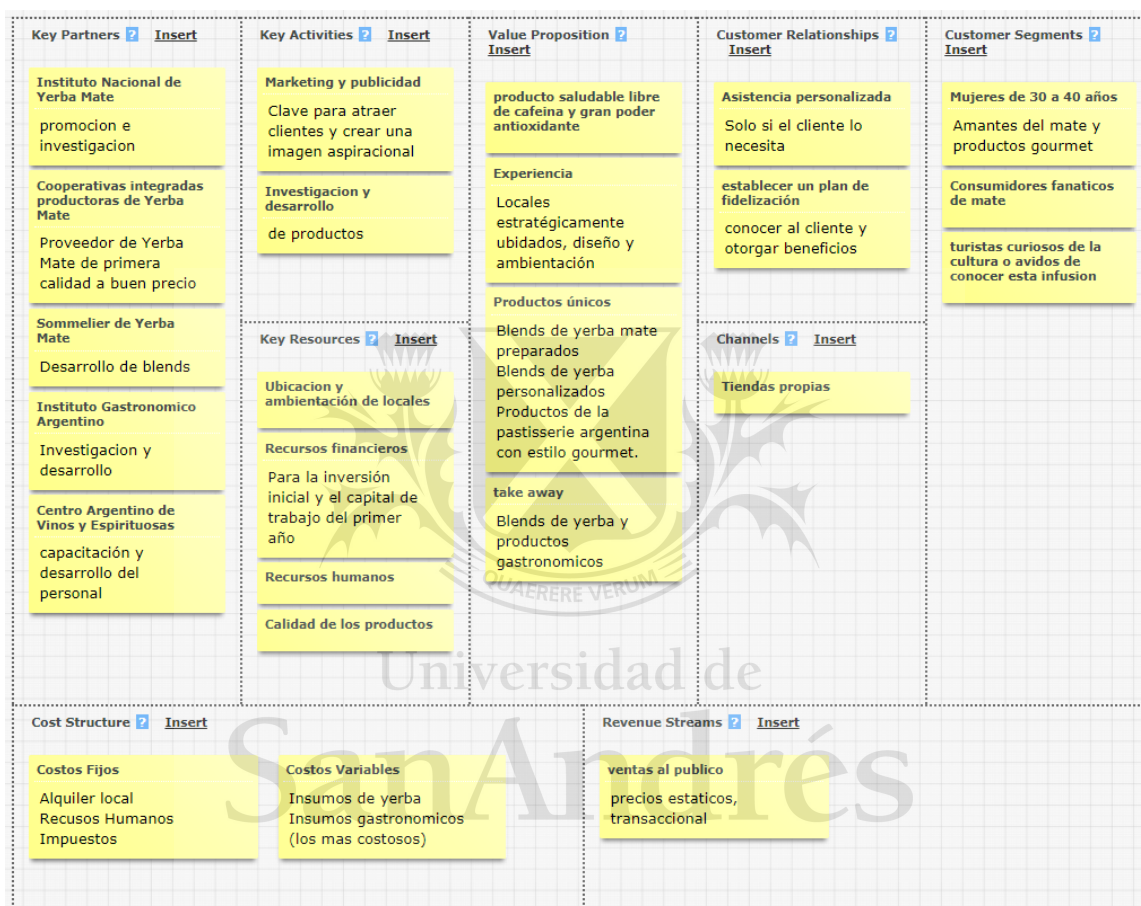


Figura N°9: Business Model Canvas

Fuente: <https://canvanizer.com/canvas>

## Segmentos de clientes

El plan de negocios está dirigido a personas de 30 a 40 años de clase social media alta, C2 y superior. Son personas que ponderan la calidad y el servicio -entendiendo el servicio en el sentido amplio, atención y ambientación- por sobre los precios.

<sup>35</sup> Alexander Osterwalder, [www.businessmodelgeneration.com](http://www.businessmodelgeneration.com), 2018

También personas amantes del mate que quieren probar nuevos ámbitos para el consumo y finalmente aquellas personas que se encuentran alejadas de la yerba mate por desconocimiento o por cuestiones culturales.

## **Propuesta de valor**

La propuesta se apalanca en el factor cultural, el mate es un elemento que está muy arraigado y que representa a los argentinos. Como así también se apalanca en las tendencias crecientes al hábito de consumo saludable, haciendo énfasis en productos orgánicos, libre de cafeína y con gran poder antioxidante. Combinar las infusiones con otras hierbas y a su vez tener una oferta de productos regionales de calidad alta tales como mermeladas artesanales, miel pura, dulce de leche artesanal, variedades de quesos, ensaladas o también clásicos de patisserie argentina con un estilo gourmet (tortas fritas, tortas, etc).

La idea es ofrecer una experiencia diferente, hacer hincapié en el ritual de la preparación y el consumo de yerba mate en un marco moderno, minimalista, que invite a permanecer y sea atractivo por su diseño y servicio.

El cliente podrá degustar infusiones a base de yerba mate, ya sea en su formato tradicional o combinado con otros ingredientes. El cliente puede incluso personalizar sus blends, consumir in situ o comprar para llevar.

La imagen que transmiten las instalaciones y el personal son clave para la prestación del servicio y la propuesta de valor. Tal como lo sugiere en una publicación E. Laveglia<sup>36</sup> (2014), la gente tiende a interactuar con otros a los que visualmente juzga como parecidos en base a edad, género o incluso aspecto. Esto será tenido en cuenta en la preparación de los locales y la selección del personal.

## **Canales**

Actualmente el consumo se da fundamentalmente en el ámbito hogareño. Esta

---

<sup>36</sup> Laveglia, E. Saber elegir los clientes correctos, artículo Buenos Aires Herald, 2014

propuesta consiste en desarrollar tiendas propias para el consumo de yerba mate y otros productos gastronómicos de patisserie gourmet.

Para el periodo de lanzamiento se estima la apertura de una tienda “laboratorio” a los fines de validar el plan de negocio. Al finalizar el segundo año de operaciones se planea la apertura de un nuevo local y otros 2 locales luego del tercer año.

## **Relaciones con el cliente**

Se establecerá una relación personalizada con los clientes que requieran algún tipo de orientación.

Una vez el negocio probado y consolidado, para la apertura del segundo local se establecerá un plan de fidelización de clientes, diseñado para conocer los gustos del consumidor, responder a encuestas y obtención de beneficios. Se establecerán diferentes categorías donde la de “cebador experto” será la más elevada. Se evaluará su implementación mediante un APP o sitio web en lugar de tarjeta física.

## **Flujo de ingresos**

Se estima un ticket promedio de 230\$/cliente para consumo in situ y 200\$/cliente por take away, el pago se realizará en forma transaccional, en efectivo o con tarjetas<sup>37</sup>.

## **Recursos clave**

Las tiendas serán arrendadas, tanto su ubicación como el diseño tienen un peso central dentro de la propuesta de valor.

Contar con los recursos financieros, resulta clave para poder afrontar la inversión inicial y futura expansión del negocio.

Los recursos humanos son una pieza central dentro de la propuesta de valor. Deben creer en el producto e identificarse con el mismo. El personal deberá

---

<sup>37</sup> Fuente: <https://www.lanacion.com.ar/2088726-tarjeta-o-efectivo-los-impuestos-y-costos-> Consultado el 15/10/2018



estar entrenado para orientar al consumidor si éste lo requiere, ser versátil, estar bien dispuestos y con potencial para querer crecer dentro de la organización. Se recurrirá al Centro Argentino de Vinos y Espirituosas para la capacitación de empleados y se les realizará evaluaciones periódicas.

### **Actividades clave**

La investigación y desarrollo será parte del presupuesto anual y necesaria para diferenciarse de los competidores.

La campaña de marketing debe apuntar a generar una imagen de marca en torno a un producto aspiracional. Para ello se debe renovar la imagen de la yerba mate, como así también del ritual en torno a su consumo por fuera del hogar.

### **Socios clave**

Los proveedores serán las cooperativas de producción de yerba mate que integran a los productores de la región mesopotámica. También los proveedores de la oferta gastronómica. Será necesario desarrollar una relación duradera y de confianza que permita mantener previsibilidad sobre la calidad y los precios.

Se acudirá al Instituto Gastronómico Argentino y al Instituto Nacional de Yerba Mate para conseguir una contribución en materia de investigación y desarrollo de productos.

Se analizará la incorporación de un sommelier de yerba mate ya sea en forma contratada o de forma puntual, para contribuir en el desarrollo de productos o para desarrollar actividades abiertas al público.

### **Estructura de costos**

Dentro de los costos fijos, los más relevantes son aquellos relacionados a la renta de locales y a los salarios.

Dentro del staff se estiman 5 personas por local, 4 de ellas se dividirán en 2

turnos y la 5ta persona estará presente en los horarios pico y colaborará en las suplencias de vacaciones, licencias por enfermedad, etc.

Durante la fase inicial se debe incluir además, el costo de diseño y remodelación como así también equipamiento, promoción y gastos preoperativos.

Según datos recopilados de trabajos académicos de investigación del sector de infusiones<sup>38</sup>, los costos fijos de Tea Connection están principalmente asociados al mantenimiento de los locales -que son arrendados- y sus empleados. Sus costos variables, se encuentran divididos en tres: aquellos provenientes de insumos para la oferta gastronómica, los relacionados con el té en hebras y los vinculados con los productos que se comercializan dentro del sector “tea shop” de cada local. La estructura de costos de Mate Sulli muestra consistencia con la presentada por Tea Connection.



---

<sup>38</sup> Sebastián Chocho, Trabajo de Graduación, Modelos de negocios del té gourmet, 31/05/2012

## GO TO MARKET

Se analizará el mix de marketing a través de Cuatro P del marketing operacional<sup>39</sup>:

### Producto

La yerba mate tiene propiedades que han sido comprobadas científicamente y es reconocida como un alimento por su riqueza en vitaminas (B) y minerales (potasio y magnesio), pero también por ser un poderoso antioxidante debido a la alta concentración de polifenoles, los cuales contribuyen a prevenir la aparición de los radicales libres y evitar las enfermedades asociadas a los mismos, protegiendo o evitando el daño celular y además es un energizante natural libre de cafeína.<sup>1</sup>

En términos de producto aumentado, según la definición de LEVITT (1995)<sup>40</sup>, se combinará este producto con un servicio, que consiste en ofrecer una experiencia diferente en el consumo de la yerba mate y a sus infusiones en cualquiera de sus diferentes formas, siendo el mate tradicional la principal vedette. Presentar a la yerba mate como un producto diferencial saludable y alternativo al café o té, promover el ritual entorno al mismo y alcanzar a nuevos consumidores que hoy por hoy están alejados, ya sea por cuestiones culturales o gustos. Para ello se intentará recurrir a la renovación de su imagen mediante propuestas de marketing que la relacione con elementos o actividades culturales o de fuerte identidad argentina, como por ejemplo el Polo y el campo.

Tanto el diseño de los locales como la ubicación geográfica y su decoración serán aspectos clave en la propuesta de valor.

---

<sup>39</sup>E. Jerome McCarthy, 1960, Basic Marketing: A Managerial Approach

<sup>40</sup> 21 LEVITT, Theodore, 1995. El éxito del marketing a través de la diferenciación de cualquier cosa. Ed. Norma.



Foto N°1: yerba jengibre y rosa mosqueta



Foto N° 2: curso de cata de yerba mate

Adicionalmente se ofrecerán productos tradicionales argentinos con un estilo gourmet, tales como tortas fritas, pasteles, bizcochos, tortas o también waffles y opciones saladas simples, como sándwiches en pan de campo, quesos, ensaladas, etc.



Foto N°3: Delicias argentinas de Mate Sulli

En la opción de take away el cliente podrá adquirir yerba, en una presentación de 250g en latas de diseño reutilizables (al estilo de los growlers en las cervecerías artesanales) o un envase económico para refilling. Además se podrán adquirir utensilios de diseño relacionados al mate.

### *CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO*

Según se identificó a partir del análisis de ANSOFF, el producto está en una etapa de temprana de desarrollo por lo que se requerirá una inversión significativa para fomentar la prueba del producto, crear la imagen de marca y el producto básico.

Se recurrirá a la contratación de un community manager para intentar dar visibilidad a la presente propuesta de negocios y mantenerla a lo largo de la vida del proyecto.

Estrategias	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Producto	Producto básico	Extensiones de producto	Diversificar marca vs. modelo	Sacar artículos débiles
Precio	Costo extra por uso	Precio de penetración	Precio para competir	Reducir el precio
Distribución	Selectiva	Intensiva	Más intensiva	Selectiva
Publicidad	Crear conciencia del producto entre los primeros en adoptarlo y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Reforzar las diferencias y los beneficios de la marca	Disminuir al nivel necesario para conservar a los fieles de corazón
Promoción	Usar mucha promoción para fomentar prueba	Reducir para aprovechar la gran demanda	Incrementar para fomentar el cambio de marcas	Reducir al nivel mínimo

figura N°9: ciclo de vida del producto en el mercado

Fuente: <https://goo.gl/images/WQkPDi>

## Precio

La estrategia de pricing apunta a captar un segmento C2+, una estrategia de descreme acorde a la imagen que se busca alcanzar con el producto. El objetivo es ubicarse levemente por encima de los principales referentes del sector de infusiones, tales como Café Martínez o Starbucks. Con locales pequeños atenuar riesgos resignando volumen de clientes pero con mayores márgenes.

Se estima un ticket promedio de 230\$/cliente para consumo in situ y 200\$/cliente por take away, el pago se realizará en forma transaccional en efectivo o con tarjetas.

- El mate puede ser para consumo individual o compartido entre 2 personas y se ofrecerá un termo o pava de fundición de 500 cm<sup>3</sup> con agua caliente con un bouquet de yerba a elección por 160\$.
- Dentro de la oferta gastronómica se ofrecerán variantes tradicionales y

opciones saludables. El precio variará entre 50 y 170 AR\$

- Se ofrecerán también otras infusiones (mate cocido, té) a un precio de 70 a 90 AR\$
- También se incluirán bebidas (agua, gaseosas, jugos) a un precio de 50 a 80 AR\$
- En la opción de take away el cliente podrá adquirir latas de diseño reutilizables para yerba en una presentación de 250g.
- Además se podrán adquirir utensilios de diseño relacionados al mate.

Para la opción take away se estima un ticket promedio de 200\$

### RELEVAMIENTO DE TICKET PROMEDIO RUBRO DE CAFETERÍAS

	Es Ruiz Cafetin	Tea Connection <sup>15</sup>	Café Martínez	Le Pain Quotidien	Smertling Patisserie
<b>\$/ticket</b>	Cafe: 80\$ torta: 130\$ <b>Total: 210\$</b>	plato del día <b>Total: 240\$</b>	Cafe: 80\$ Muffin: 120\$ <b>Total: 200\$</b>	Te: 99\$ sándwich: 130\$ <b>Total: 230\$</b>	Cafe: 60\$ torta: 160\$ <b>Total: 220\$</b>

Tabla N°8: Relevamiento de ticket promedio en el rubro

Fuente: elaboración propia

### Plaza / Distribución

Las ventas se realizarán a través de locales propios que serán arrendados. El cliente podrá consumir in situ o también puede adquirir sus productos para llevar.

Los blends serán desarrollados en el local. El personal capacitado tendrá las recetas para prepararlos in situ en función de la demanda.

Los productos gastronómicos serán distribuidos por los proveedores.

La ventaja de este tipo de canal es poder mostrar presencia y desarrollar una relación a largo plazo con los clientes consumidores, tanto para el consumo in situ como para el take away.

Durante el primer año, se planifica la apertura de un único local pequeño al estilo neoyorkino, a los fines de validar el mercado y la existencia de la oportunidad. Si la propuesta es aceptada, durante el segundo y tercer de operación se inauguran otras tres boutiques del mismo estilo en zonas de alta

afluencia y de alto poder adquisitivo. No se descarta a futuro una expansión internacional.

## **Comunicación**

La marca debe ser asociada a calidad y buen gusto, como así también se debe transmitir una imagen renovada sin perder de vista el significado cultural y el sentido de tradición. Dentro de la estrategia de posicionamiento de la marca se propone vincular a la marca con el Polo, ya que es un sector que se intenta captar y además una actividad por la que los argentinos son reconocidos a nivel mundial, al igual que por el campo.

Se procurará tener presencia en redes sociales, se contará con un área de marketing integrada por un community manager para manejar la estrategia de publicidad y marketing. Se lanzarán campañas publicitarias a través de Instagram, facebook, en los principales medios digitales y también se recurrirá a influencers para la promoción del negocio.

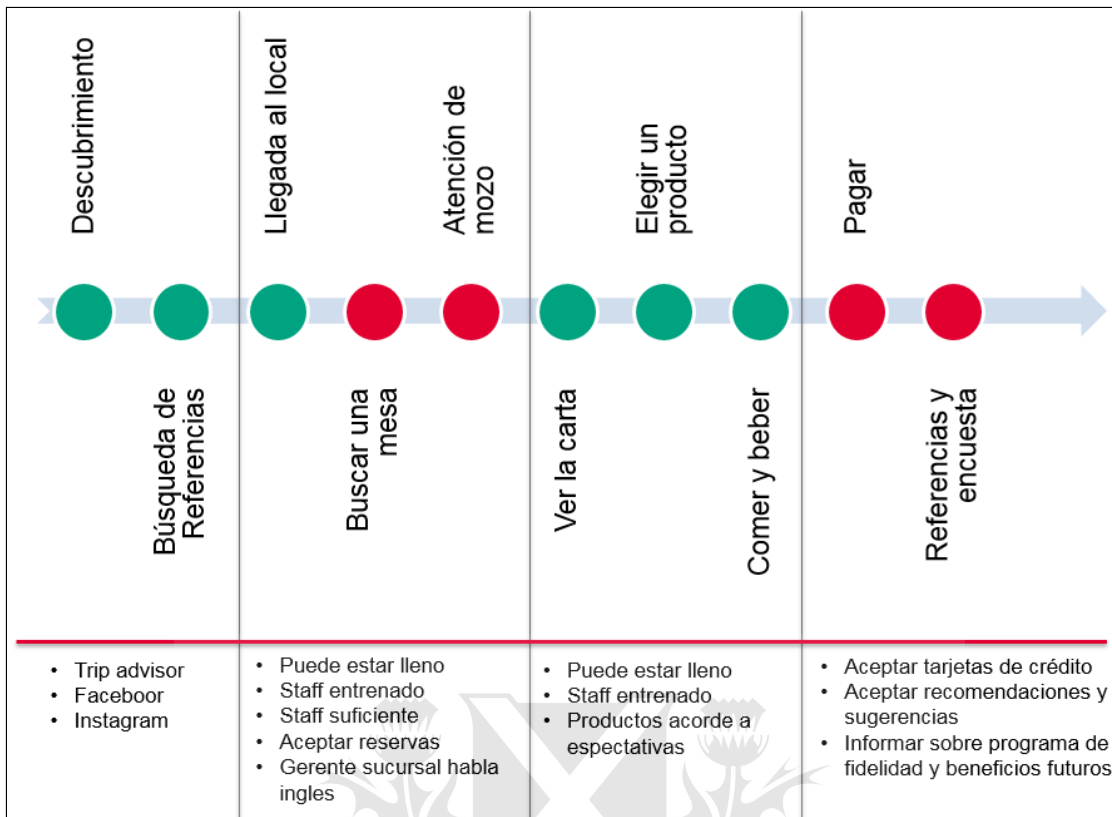
Se prevé en la etapa inicial un presupuesto para el área de marketing equivalente al 1.2 millones de pesos durante el primer año, luego la inversión se mantiene constante y ajustará por inflación.

## **Mapa Customer Journey**

Se recurre a esta herramienta de design thinking para imaginar cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atravesará el cliente durante la experiencia de consumo y compra.

La experiencia del cliente y la relación con él debe comenzar antes de llegar a las tiendas, se debe tener presencia en las principales redes sociales para intentar difundir y hacer conocido el negocio.

En la llegada al local, el cliente será recibido por el personal que lo ayudará a encontrar un lugar adecuado. La ambientación, la calidad de los materiales, el perfume y la música invitarán al cliente a ingresar y sentirse a gusto.



Para evitar la congestión el cliente podrá reservar online o vía Whatsapp. Las mesas o sillones estarán espaciadas lo suficiente como para que el cliente pueda desplazarse libremente.

El personal debe estar bien entrenado, tener buena presencia y vocación de servicio. En los horarios pico habrá 1 persona en caja que también servirá mesas y entrega pedidos, 1 mozo en el salón y 1 persona en la barra y cocina.

La oferta gastronómica será de primer nivel dentro del rubro elegido. El menú será validado por el Instituto Gastronómico Argentino.

Se invitará a los clientes a responder encuestas de satisfacción, evaluar la calidad del servicio, los productos y la experiencia de consumo a través de un sitio web o un app.

Se implementará un plan de fidelización de clientes para conocer los gustos del consumidor y otorgar beneficios. Se establecerán diferentes categorías donde la de “cebador experto” será la más elevada.



## Customer Lifetime Value

El Customer Lifetime value<sup>41</sup> determina la inversión a realizar en marketing para atraer a un nuevo cliente en base a los productos o servicios ofrecidos en un período de tiempo específico. Entonces, según la fórmula:

**CLV real** = compra media x frecuencia de compra/ semana x pertenencia x margen x 52

Entonces asumiendo un ticket promedio de 230\$, que un cliente compra 1 vez por mes (es decir 0.25 veces por semana), que permanecerá como cliente durante 5 años y que el margen es de 50%, se obtiene un costo de adquisición de clientes de 7475 \$. Sin embargo, el CLV aporta una información más fiable cuando ya existe un histórico y cuando se tiene estabilidad financiera. Para este proyecto se estima un presupuesto inicial en marketing de 1.2 millones de pesos durante el primer año y evoluciona proporcionalmente en función de la inflación a lo largo de los 5 años siguientes. De ser necesario se optimizará el monto a lo largo de la vida del proyecto.



Universidad de  
San Andrés

---

<sup>41</sup> Fuente <http://www.marketingguerrilla.es/que-es-el-customer-lifetime-value/> consultada el 15/10/2018

## EQUIPO Y ESTRUCTURA DIRECTIVA

El equipo emprendedor estará integrado por 2 personas con habilidades complementarias:

Gerente General: será ocupado por Pablo Chillemi, quien realizó un MBA en Universidad de San Andrés, posee un título de Ingeniero Químico de la Universidad Nacional del Sur, cuenta con 12 años de experiencia en la industria del Oil & Gas tanto en el área de Operaciones como también en Desarrollo de Nuevos Proyectos, es además especialista en procesos productivos y desarrolló su carrera mayormente en Argentina pero también trabajo en Francia e Inglaterra.

Gerente Operaciones y Marketing: Para este rol, se buscará un socio complementario con capacidad de aportar capital inicial a cambio de un 30% del equity y para integrarse al board directivo. La persona deberá preferentemente contar con formación en contabilidad y experiencia en retailing.

Al inicio del proyecto el Gerente General supervisará el funcionamiento general de la empresa, establecerá las métricas KPI del negocio, participará en estrategias de pricing, mantendrá el contacto y negociaciones con proveedores como así también prestadores de servicios (ejemplo; contables, asesoramiento financiero, legales, etc). También es quien desarrollará el plan estratégico para el crecimiento y expansión del negocio.

El Gerente de Operaciones se encargará de supervisión de las tiendas. También estará a cargo del área de marketing y recursos humanos. En la primera tienda, el Gerente de Operaciones actuará como jefe de sucursal hasta la apertura de la segunda tienda. Conforme la empresa vaya creciendo se irá adaptando la estructura organizacional.

## Plan de incentivos

Ambos gerentes que además son los accionistas principales, tendrán ingresos fijos y variables. Con la apertura del 4to local, se actualizarán los salarios para ambos gerentes y también se distribuirán dividendos.

Para los niveles operativos el plan de incentivos tiene 2 ejes:

1. Desarrollo y retención de talentos
2. Beneficios y compensaciones a la buena performance

Se intentará implementar un plan de desarrollo de carrera que acompañe el crecimiento de la empresa. La propuesta consiste en identificar al personal de mejor desempeño y potencial para convertirlo en responsable de tienda y que luego reportará al Gerente de Operaciones. Este plan apunta a incentivar el desarrollo de carrera y la confianza de los empleados.

En segundo lugar, en línea con Merchant (2017)<sup>42</sup>, se intentará alinear al staff mediante implementación de incentivos, en este caso se propone que los responsables de sucursal tengan incentivos por ventas y por satisfacción del cliente, estos KPI serán válidos para todas las sucursales y los objetivos serán fijados anualmente durante los procesos anuales de evaluación de performance. Dichos procesos de calificación seguirán una distribución de Gauss. Si bien los salarios base serán equiparables al sector gastronómico, sus incentivos extraordinarios serán una parte importante de los beneficios y estarán sujetos a los resultados del negocio, estos incentivos podrán alcanzar hasta un 40% del salario anual para los responsables de sucursal y 20% para la plantilla operativa. El cual estará afectado en un 40% por los resultados de la empresa, en un 40% por los resultados del área donde el empleado se desempeña y en un 20% por sus competencias personales.

Las propinas que reciban los empleados operativos serán un beneficio no está contabilizados dentro de salario. A futuro también se evaluará la posibilidad de otorgar una participación accionaria minoritaria a los empleados con alto

---

<sup>42</sup> Merchant, Kenneth A. Wim Van der Stede - Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th Edition)- Prentice Hall 2017 – ISBN: 978-129-211-058-5 – E-book - OCLC:984236002

potencial, tal como realiza Starbucks, con el objetivo de fidelizarlos e incentivarlos a permanecer.

Los empleados serán capacitados en el Centro Argentino de Vinos y Espirituosas y se les realizará evaluaciones periódicas<sup>43</sup> y dichos resultados también tendrán una componente final en sus incentivos.

Cada responsable de sucursal, será capaz de proponer estrategias de marketing, como así también contribuir en el desarrollo del presupuesto y establecer sugerencias para mejorar las ventas.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>43</sup> Fuente: <http://www.cave.com.ar/cursos> consultada el 15/10/2018

## INVERSIÓN INICIAL Y RESULTADOS ESPERADOS

Antes de explicar el esquema de fuentes de ingresos, se abordarán los principales supuestos que permitieron desarrollar las estimaciones económico financieras del proyecto.

### Supuestos para la preparación de proyecciones financieras

Los flujos de fondos se realizaron en pesos argentinos (\$AR) y luego convertidos a dólares estadounidenses (USD) utilizando las siguientes proyecciones emitidas por el Ministerio de Hacienda de la República Argentina en el proyecto de ley de presupuesto 2019:

#### PROYECCIONES PARA EL TIPO DE CAMBIO, DEFLACTOR DEL PBI E IPC

		2018	2019	2020	2021	2022	2023
Inflación local	AR\$	32.60%	34.80%	17.70%	10.70%	6.70%	6.70%
Inflación extranjera	U\$D	2.00%	2.00%	2.70%	2.00%	2.00%	2.00%
TCN		28.3	40.1	44.3	48.2	50.5	53.78
Devaluación esperada		33.80%	34.20%	16.90%	10.60%	6.50%	6.50%

Tabla N°9: Proyecciones para el tipo de cambio, Inflación y devaluación

Fuente: Ministerio de Hacienda, INDEC, y BCRA<sup>44</sup>

Las variables del año 2023 fueron proyectadas considerando una devaluación esperada similar al año precedente.

Para la evaluación del negocio se consideraron los primeros 5 años de vida y el valor residual. Se realizó un flujo de fondos para el primer local y luego un flujo consolidado para todo el proyecto utilizando el primero de forma análoga a los demás (ver anexo VII).

<sup>44</sup> Proyecto de ley Presupuesto General de la Nación 2019, Ministerio de Hacienda, 2018

En el caso base, se estimó un ticket promedio de 230 AR\$ para consumo in situ l y 200 AR\$ para take away. Se tomó como referencia el ticket promedio algunos referentes del segmento (ver Tabla N°8)

Los locales serán arrendados. Según datos recopilados de zonaprop<sup>45</sup>, un local de 100 m<sup>2</sup> en la zona de Palermo Soho tiene un costo de 70 mil pesos (septiembre 2018). De forma análoga se toma el mismo costo para los demás locales actualizados por inflación.

Cada tienda tendrá 5 personas en el staff, que trabajarán en turnos rotativos de 40 horas semanales cada uno. Para obtener referencias salariales, se consultó la escala salarial de la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Se consideró la categoría 6, una de las más elevadas y se asumió un sueldo bruto anual de 244 mil AR\$ por empleado<sup>46</sup>. En cuanto a cargas sociales por parte del empleador, según datos obtenidos del Ministerio de Producción y Trabajo<sup>47</sup>, se consideró un 33% por sobre el salario bruto. Adicionalmente se consideró un 25% como provisión promedio anual, que será usado para contingencias laborales e incentivos al personal y será alocado en función de la performance anual de cada empleado y de su nivel de puesto.

Dentro de los gastos comerciales y administrativos se incluyeron: la inversión en marketing, investigación y desarrollo (que se asume en 1% de las ventas) y salarios gerenciales.

Gastos comerciales y administrativos							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Total gastos C&A	\$ 1,200,000	\$ 3,342,000	\$ 3,939,678	\$ 4,368,365	\$ 6,916,864	\$ 7,389,258	
Investigación y Desarrollo	\$ -	\$ 104,400	\$ 129,023	\$ 149,970	\$ 168,018	\$ 188,239	
Community Manager y mkt	\$ 1,200,000	\$ 1,617,600	\$ 1,903,915	\$ 2,107,634	\$ 2,248,846	\$ 2,399,518	
Gerente General		\$ 900,000	\$ 1,059,300	\$ 1,172,645	\$ 2,500,000	\$ 2,667,500	
Gerente Operaciones		\$ 720,000	\$ 847,440	\$ 938,116	\$ 2,000,000	\$ 2,134,000	

Otros gastos fijos, tales como ABL, gas, electricidad, internet fueron estimados a un valor total de 100 mil AR\$/año.

Por otro lado se asumió que todos los costos y los precios evolucionan en forma proporcional con la inflación.

<sup>45</sup> Fuente: <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excel.-local-en-alg-2-plantas.-115-m2> - consultado el 29/09/2018

<sup>46</sup> Fuente: <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/> - consultado el 29/09/2018

<sup>47</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/buscastrabajo/salario#aportes> - consultado el 29/09

A los fines de simplificar la proyección financiera, se asumió que las ventas provienen de un producto genérico calculado en base a un promedio ponderado de todos los productos ofrecidos en el menú como función de una demanda estimada para consumo in situ. Dicho producto (sintético) tiene un costo de 43\$ y se vende a 230\$.

La composición del producto sintético se muestra en la siguiente tabla:

Infusiones y bebidas	Costo mercadería	precio sugerido	ponderación consumo		
un termo o pava de fundición con 500cm3 de agua calien	\$ 10.00	\$ 160.00	80%	\$ 8.00	\$ 128.00
mate cocido y variedades de te.	\$ 7.00	\$ 70.00	10%	\$ 0.70	\$ 7.00
infusiones a base de yerba mate y te como así también j	\$ 12.00	\$ 70.00	10%	\$ 1.20	\$ 7.00
<i>precio promedio estimado</i>				\$ 9.90	\$ 142.00
tortas fritas (3u)	\$ 20.00	\$ 70.00	15%	\$ 3.00	\$ 10.50
pasteles, (1u),	\$ 25.00	\$ 75.00	10%	\$ 2.50	\$ 7.50
bizcochos (10u)	\$ 25.00	\$ 70.00	10%	\$ 2.50	\$ 7.00
caras sucias (2u)	\$ 20.00	\$ 60.00	20%	\$ 4.00	\$ 12.00
mini torta	\$ 35.00	\$ 90.00	10%	\$ 3.50	\$ 9.00
cookie (1u)	\$ 35.00	\$ 80.00	20%	\$ 7.00	\$ 16.00
tostadas con mermelada o queso (3u)	\$ 25.00	\$ 75.00	10%	\$ 2.50	\$ 7.50
variedad de quesos	\$ 170.00	\$ 350.00	5%	\$ 8.50	\$ 17.50
<i>precio promedio estimado</i>			100%	\$ 33.50	\$ 87.00
<b>CMV promedio</b>				<b>\$ 43.40</b>	
<b>Ticket Promedio</b>					<b>\$ 229.00</b>

## OTROS SUPUESTOS

- Impuesto a las ganancias 35%
- Ingresos brutos representan un 3% de las ventas totales
- Las ventas con tarjetas de crédito tienen un costo de 2.5% sobre ventas
- El 10% de las ventas son por tarjetas de crédito y el pago se recibe a los 18 días.
- Tasa de crecimiento a perpetuidad en dólares es 2%, igual a la inflación de Estados Unidos

## Estimación de volúmenes de venta

Se estimó el volumen de ventas para el primer local y luego se escaló la demanda en forma análoga para los otros 3 locales.

Para el caso base se asumieron las siguientes hipótesis:

- Locales pequeños, con capacidad máxima de 30 clientes.
- Jornadas de atención de 12 hs, que van de 9 a 21 hs.
- Rotación de clientes cada 3.6 hs. Lo cual representa una afluencia promedio de 100 clientes por día para consumo in situ.
- A partir del segundo año la clientela crece en forma sostenida a un ritmo de 5% por año conforme el negocio se va consolidando.
- Las ventas take away representan el 30% desde el primer año.
- Ticket promedio de 230\$/cliente para consumo in situ y 200\$/cliente por take away.

Demanda e Ingresos por ventas					
	2019	2020	2021	2022	2023
Total unidades vendidas por año en local	36000	37800	39690	41675	43758
crecimiento de ventas		5%	5%	5%	5%
Total unidades vendidas take away/año	10800	11340	11907	12502	13127
ticket promedio in situ (AR\$)	230	271	300	320	341
ticket promedio take away (AR\$)	200	235	261	278	297
<b>Total Ventas Local 1 (AR\$)</b>	<b>\$10,440,000</b>	<b>\$12,902,274</b>	<b>\$14,996,958</b>	<b>\$16,801,842</b>	<b>\$18,823,944</b>
<b>Total Ventas Local 2 (AR\$)</b>		<b>\$12,902,274</b>	<b>\$14,996,958</b>	<b>\$16,801,842</b>	<b>\$18,823,944</b>
<b>Total Ventas Local 3 (AR\$)</b>	\$ -		<b>\$14,996,958</b>	<b>\$16,801,842</b>	<b>\$18,823,944</b>
<b>Total Ventas Local 4 (AR\$)</b>	\$ -	\$ -	<b>\$14,996,958</b>	<b>\$16,801,842</b>	<b>\$18,823,944</b>
<b>Consolidado ventas</b>	<b>\$10,440,000</b>	<b>\$25,804,548</b>	<b>\$59,987,833</b>	<b>\$67,207,368</b>	<b>\$75,295,775</b>

Los costos fijos por local se distribuyen tal como se muestra en la siguiente tabla y también evolucionan acorde a la inflación proyectada.

Costos fijos						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Empleados</b>	<b>\$ 1,928,295</b>	<b>\$ 2,599,342</b>	<b>\$ 3,059,425</b>	<b>\$ 3,386,784</b>	<b>\$ 3,613,699</b>	<b>\$ 3,855,816</b>
Sueldos/empleador	\$ 244,088	\$ 329,031	\$ 387,269	\$ 428,707	\$ 457,430	\$ 488,078
Cantidad Empleados	5	5	5	5	5	5
cargas sociales	33%	33%	33%	33%	33%	33%
salario variable provision	25%	25%	25%	25%	25%	25%
<b>Servicios</b>	<b>\$ 102,000</b>	<b>\$ 137,496</b>	<b>\$ 161,833</b>	<b>\$ 179,149</b>	<b>\$ 191,152</b>	<b>\$ 203,959</b>
Gas	\$ 36,000	\$ 48,528	\$ 57,117	\$ 63,229	\$ 67,465	\$ 71,986
electricidad	\$ 12,000	\$ 16,176	\$ 19,039	\$ 21,076	\$ 22,488	\$ 23,995
agua	\$ 18,000	\$ 24,264	\$ 28,559	\$ 31,615	\$ 33,733	\$ 35,993
Internet + tel	\$ 21,600	\$ 29,117	\$ 34,270	\$ 37,937	\$ 40,479	\$ 43,191
seguro	\$ 14,400	\$ 19,411	\$ 22,847	\$ 25,292	\$ 26,986	\$ 28,794
Alquiler	\$ 840,000	\$ 1,132,320	\$ 1,332,741	\$ 1,475,344	\$ 1,574,192	\$ 1,679,663
<b>Total Costos fijos Local 1 (AR\$)</b>	<b>\$ 2,870,295</b>	<b>\$ 3,869,158</b>	<b>\$ 4,553,999</b>	<b>\$ 5,041,277</b>	<b>\$ 5,379,042</b>	<b>\$ 5,739,438</b>
<b>Total Costos fijos Local 2 (AR\$)</b>			<b>\$ 4,553,999</b>	<b>\$ 5,041,277</b>	<b>\$ 5,379,042</b>	<b>\$ 5,739,438</b>
<b>Total Costos fijos Local 3 (AR\$)</b>	\$ -			<b>\$ 5,041,277</b>	<b>\$ 5,379,042</b>	<b>\$ 5,739,438</b>
<b>Total Costos fijos Local 4 (AR\$)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	<b>\$ 5,041,277</b>	<b>\$ 5,379,042</b>	<b>\$ 5,739,438</b>
<b>Total Costos fijos Consolidado</b>	<b>\$ 2,870,295</b>	<b>\$ 3,869,158</b>	<b>\$ 9,107,998</b>	<b>\$ 20,165,107</b>	<b>\$ 21,516,169</b>	<b>\$ 22,957,753</b>



Para el caso base, el punto de equilibrio financiero en el primer año se alcanza con un promedio diario de 88 clientes al año, es decir una rotación de clientes cada 4.1hs, y 26 clientes que consumen para llevar.

La proyección de ventas muestra un margen EBITDA inicial de 8% en el primer año, pero que luego evoluciona y se estabiliza en torno al 37%. Estos valores son comparables con los valores que presentan cadenas como Starbucks (SBUX)<sup>48</sup> y Dunkin Donuts (DNKN)<sup>49</sup> en sus estados financieros 2017 alcanzando Mg EBITDA de un 20% y 55% respectivamente.

FLUJO DE FONDOS AR\$ x Total Consolidado						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas	\$ 10,440,000	\$ 25,804,548	\$ 59,987,833	\$ 67,207,368	\$ 75,295,775	
Ventas menos ingresos brutos 3%	\$ 10,126,800	\$ 25,030,412	\$ 58,188,198	\$ 65,191,147	\$ 73,036,902	
menos CMV	\$ 2,071,944	\$ 5,121,224	\$ 11,905,309	\$ 13,338,113	\$ 14,943,355	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 8,054,856</b>	<b>\$ 19,909,188</b>	<b>\$ 46,282,888</b>	<b>\$ 51,853,034</b>	<b>\$ 58,093,547</b>	
menos gastos comerciales	\$ 3,342,000	\$ 3,939,678	\$ 4,368,365	\$ 6,916,864	\$ 7,389,258	
menos gastos generales (CF)	\$ 3,869,158	\$ 9,107,998	\$ 20,165,107	\$ 21,516,169	\$ 22,957,753	
menos comisiones por tarjetas	\$ 25,317	\$ 62,576	\$ 145,470	\$ 162,978	\$ 182,592	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 818,381</b>	<b>\$ 6,798,936</b>	<b>\$ 21,603,946</b>	<b>\$ 23,257,023</b>	<b>\$ 27,563,944</b>	
Depreciaciones	\$ 201,894	\$ 201,894	\$ 522,218	\$ 876,817	\$ 876,817	
<b>Mg EBITDA</b>	<b>8%</b>	<b>26%</b>	<b>36%</b>	<b>35%</b>	<b>37%</b>	
<b>EBIT</b>	<b>\$ 616,487</b>	<b>\$ 6,597,042</b>	<b>\$ 21,081,728</b>	<b>\$ 22,380,206</b>	<b>\$ 26,687,127</b>	
impuestos	\$ 215,770	\$ 2,308,965	\$ 7,378,605	\$ 7,833,072	\$ 9,340,494	

Para evaluar el impacto de la estimación de la demanda y el precio de venta en la generación del negocio, se realizó una sensibilidad en la rotación de clientes y el valor del ticket promedio para observar el impacto en el margen EBITDA en 2019. El mismo ejercicio se realizó variando el porcentaje de ventas take away para ver el impacto en el margen EBITDA (dejando fijo el ticket promedio en 230\$)

		Margen EBITDA																			
		Frecuencia de rotación en hs																			
		2	2.5	3	3.6	4	4.5	5	6	7											
ticket promedio	180	26%	15%	3%	-10%	-20%	-31%	-42%	-65%	-88%	take away	0%	29%	17%	5%	-9%	-18%	-30%	-42%	-66%	-90%
	190	29%	18%	7%	-6%	-15%	-26%	-37%	-59%	-81%		10%	33%	22%	11%	-2%	-11%	-22%	-33%	-55%	-77%
	200	31%	21%	10%	-2%	-11%	-21%	-32%	-53%	-74%		20%	36%	25%	15%	3%	-5%	-15%	-25%	-46%	-66%
	210	34%	24%	14%	1%	-7%	-17%	-27%	-47%	-68%		30%	38%	29%	19%	8%	0%	-9%	-19%	-38%	-56%
	220	36%	26%	16%	5%	-3%	-13%	-23%	-42%	-62%		40%	40%	31%	23%	12%	5%	-4%	-13%	-30%	-48%
	230	38%	29%	19%	8%	0%	-9%	-19%	-38%	-56%		50%	42%	34%	26%	16%	9%	1%	-8%	-24%	-41%
	240	40%	31%	22%	11%	3%	-6%	-15%	-33%	-51%		60%	44%	36%	28%	19%	13%	5%	-3%	-19%	-34%
250	42%	33%	24%	14%	6%	-2%	-11%	-29%	-47%	70%	45%	38%	31%	22%	16%	8%	1%	-14%	-29%		

Figura N°10: Sensibilidad margen EBITDA 2019 vs frecuencia de rotación de clientes y precios de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

<sup>48</sup> Fuente: <https://www.investopedia.com/markets/stocks/sbux/#Financials> consultado el 26/10/2018

<sup>49</sup> Fuente: <https://www.investopedia.com/markets/stocks/dnkn/> Consultado el 30/10/2018

Se observa una gran sensibilidad durante el primer año, dado que con un solo local los costos fijos se llevan gran parte del cash generado. Si bien el margen es bajo, es esperable que se requiera cierto tiempo para consolidar el negocio y conseguir un volumen de ventas estable y consistente, pero conforme esto suceda y con la inauguración de nuevos locales, algunos de los costos fijos comunes (administrativos y comerciales), se compensarán más fácilmente. Tal es así, que para 2021, el negocio tendrá capacidad de generar dinero aún con frecuencias de rotación de público más espaciadas.

		Margen EBITDA								
		Frecuencia de rotacion en hs								
		2	2.5	3	3.6	4	4.5	5	6	7
ticket promedio	180	45%	38%	32%	23%	18%	11%	4%	-9%	-23%
	190	47%	41%	34%	26%	21%	15%	8%	-5%	-18%
	200	49%	43%	37%	29%	24%	18%	11%	-1%	-14%
	210	51%	45%	39%	32%	27%	21%	15%	2%	-10%
	220	53%	47%	41%	34%	29%	23%	17%	6%	-6%
	230	54%	48%	43%	36%	31%	26%	20%	9%	-2%
	240	55%	50%	45%	38%	34%	28%	23%	12%	1%
250	57%	52%	46%	40%	36%	30%	25%	15%	4%	
take away promedio/ventas	0%	49%	42%	35%	26%	21%	14%	6%	-8%	-22%
	10%	51%	45%	38%	30%	25%	18%	12%	-1%	-14%
	20%	53%	47%	41%	33%	28%	22%	16%	4%	-8%
	30%	54%	48%	43%	36%	31%	26%	20%	9%	-2%
	40%	55%	50%	45%	38%	34%	29%	24%	13%	2%
	50%	56%	51%	46%	40%	37%	32%	27%	17%	7%
	60%	57%	53%	48%	42%	39%	34%	29%	20%	11%
	70%	58%	54%	49%	44%	40%	36%	32%	23%	14%

Figura N°11: Sensibilidad margen EBITDA 2021 vs frecuencia de rotación de clientes y precios de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

## Requerimientos de inversión y financiamiento

El proyecto consta de 3 etapas de inversión. Se propone comenzar con la apertura de un local pequeño "laboratorio" en una zona estratégica para validar el plan de negocios. Durante el segundo año de operación se planea la apertura de un segundo local y otros 2 durante el tercer año.

Para la apertura de cada local se estimó una inversión inicial del orden de 115 mil USD que incluye reservación de contrato de arrendamiento, diseño, dirección de obras de remodelación (con materiales incluidos), decoración, compra de mobiliarios, equipos, materiales de vajilla, gastos preoperativos y contingencias.

Inversión inicial primer local			
		AR\$	USD
Contrato de arrendamiento x1local		\$ 210,000	\$ 5,250.00
obras civiles x1 local - remodelación completa x 100 m2		\$ 2,800,000	\$ 70,000.00
Mobiliario (30 cubiertos: mesas, sillas, sillones, banquetas, cuadros)		\$ 300,000	\$ 7,500.00
Equipos (lavavajillas, tostador, pavas electricas, micondas, heladeras, computadora)		\$ 480,000	\$ 12,000.00
menaje y equipamiento (equipamiento general)		\$ 200,000	\$ 5,000.00
Gastos preoperativos y Contingencias	15%	\$ 598,500	\$ 14,962.50
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 4,588,500</b>	<b>\$ 114,712.50</b>

Para la estimación de inversión en remodelación se acudió a referencias obtenidos del Colegio de Arquitectos<sup>50</sup>.

Las inversiones en CAPEX expresadas en pesos argentinos (AR\$), se realizan de acuerdo al siguiente cronograma:

Cronograma de inversión en CAPEX						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CAPEX Local 1 (AR\$)	\$ 4,588,500					
CAPEX Local 2 (AR\$)			\$ 7,280,096	\$ -	\$ -	\$ -
CAPEX Local 3 (AR\$)	\$ -			\$ 8,059,066	\$ -	\$ -
CAPEX Local 4 (AR\$)	\$ -			\$ 8,059,066	\$ -	\$ -

Adicionalmente se asumió una inversión anual equivalente al 0.5% de las ventas durante todo el periodo evaluado para compensar las amortizaciones.

## AMORTIZACIONES

Se consideró que los artículos mobiliarios y equipamiento de los locales amortizan linealmente durante un período de 10 años. Los costos hundidos por la remodelación de locales amortizan a 50 años.

Amortizaciones						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Amortizaciones Local 1 (AR\$)</b>	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00
<i>remodelación local 1</i>	\$ 64,239.00	\$ 64,239.00	\$ 64,239.00	\$ 64,239.00	\$ 64,239.00	\$ 64,239.00
<i>muebles y utiles local 1</i>	\$ 137,655.00	\$ 137,655.00	\$ 137,655.00	\$ 137,655.00	\$ 137,655.00	\$ 137,655.00
<b>Amortizaciones Local 2 (AR\$)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 320,324.21	\$ 320,324.21	\$ 320,324.21
<i>remodelación local 2</i>				\$ 101,921.34	\$ 101,921.34	\$ 101,921.34
<i>muebles y utiles local 2</i>				\$ 218,402.87	\$ 218,402.87	\$ 218,402.87
<b>Amortizaciones Local 3 y 4 (AR\$)</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 354,598.90	\$ 354,598.90
<i>remodelación local 3 y 4</i>					\$ 112,826.92	\$ 112,826.92
<i>muebles y utiles local 3 y 4</i>					\$ 241,771.98	\$ 241,771.98
<b>Total Amorticiones</b>	\$ -	\$ 201,894.00	\$ 201,894.00	\$ 522,218.21	\$ 876,817.12	\$ 876,817.12

<sup>50</sup>Fuente: <http://www.colegioarquitectos.org.ar/> consultado el 06/10/2018

## CAPITAL DE TRABAJO OPERATIVO

El capital de trabajo se estimó en base a la suposición de que los pagos se realizan en efectivo en un 90%, el inventario rota cada 7 días en promedio y el plazo de pago a proveedores se realiza a 30 días.

Bajo estas condiciones se obtiene un capital de trabajo operativo negativo que favorece sensiblemente a la generación de cashflow del negocio.

Asunciones de Capital de Trabajo Total consolidado todos el proyecto						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Saldo de Caja mínimo como % de las Ventas		0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
<b>Activo Operativo x CAJA</b>		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Días de Ventas por Cobrar		1.8	1.8	1.8	1.8	1.8
Ventas promedio diarias		\$ 28,603	\$ 70,697	\$ 164,350	\$ 184,130	\$ 206,290
<b>Activo Operativo por CxC</b>		\$ 51,484.93	\$ 127,255	\$ 295,830	\$ 331,434	\$ 371,322
Rotación de Inventario		7	7	7	7	7
costo promedio diario		5677	14031	32617	36543	40941
<b>Activo Operativo por Inventario</b>		\$ 39,736	\$ 98,215	\$ 228,321	\$ 255,799	\$ 286,585
Plazo Medio de Pago		30	30	30	30	30
Pagos promedio diarios		\$ 5,677	\$ 14,031	\$ 32,617	\$ 36,543	\$ 40,941
<b>Pasivo Operativo por CxP</b>		\$ 170,297	\$ 420,923	\$ 978,519	\$ 1,096,283	\$ 1,228,221
ACTIVO OPERATIVO		\$ 91,221	\$ 225,471	\$ 524,151	\$ 587,233	\$ 657,907
DEUDA OPERATIVA		\$ 170,297	\$ 420,923	\$ 978,519	\$ 1,096,283	\$ 1,228,221
inv CTO		\$ (79,076)	\$ (195,452)	\$ (454,367)	\$ (509,050)	\$ (570,314)

## GENERACIÓN DEL NEGOCIO

El cash flow anual, en AR\$ y en USD, proyectado a 5 años se presenta a continuación:

FLUJO DE FONDOS AR\$ x Total Consolidado						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
FFL en AR\$	\$ -4,588,500.00	\$ 629,487	\$ -2,723,695	\$ -1,738,363	\$ 15,596,964	\$ 18,417,285
TCN (AR\$/USD)	40.00	\$ 40	\$ 44	\$ 48	\$ 51	\$ 54
FFL en USD	\$ -114,712.50	\$ 15,698	\$ -61,483	\$ -36,066	\$ 308,851	\$ 342,440
VR						\$ 2,613,737
<b>FFL + VR en USD</b>	<b>\$ -114,712.50</b>	<b>\$ 15,698</b>	<b>\$ -61,483</b>	<b>\$ -36,066</b>	<b>\$ 308,851</b>	<b>\$ 2,956,177</b>

Para el caso base, la tasa interna de retorno (TIR) obtenida es 94% considerando el valor residual y de 39% sin el valor residual.

## FINANCIACIÓN

En vistas del contexto macroeconómico que envuelve a la Argentina a fines de

2018, en vísperas de un año electoral, con una gran volatilidad económica, las altas tasas de interés impuestas por el BCRA, no se vislumbra la financiación bancaria para la etapa de lanzamiento, sino que se realizará con capital propio. Sin embargo, se analizará la utilización de fondos semillas promovidos por el Gobierno Nacional para nuevos emprendedores<sup>51</sup> que ofrecen préstamos de honor de hasta 250 mil AR\$ sin interés.

Según fuentes consultadas, existen además incentivos fiscales que apuntan a promover la inversión privada en emprendimientos. El mismo permite deducir del impuesto a las ganancias el 75% de las inversiones realizadas siempre que el monto no supere el 10% de la ganancia anual neta, de superarlo, se puede deducir en los siguientes ejercicios fiscales<sup>52</sup>. Este beneficio no fue considerado en la proyección del flujo de fondos del negocio.

También se analizará la implementación de un modelo al estilo de los fideicomisos para inversores privados por un porcentaje del equity. El costo de ingreso, variará en función del estadio del proyecto en la que el inversor desee ingresar.

Para la inversión en 2020 y 2021, en función de las condiciones del mercado, se analizará la opción de financiamiento bancario para acelerar la expansión y poder tomar ventaja del apalancamiento financiero que generaría el escudo fiscal.

---

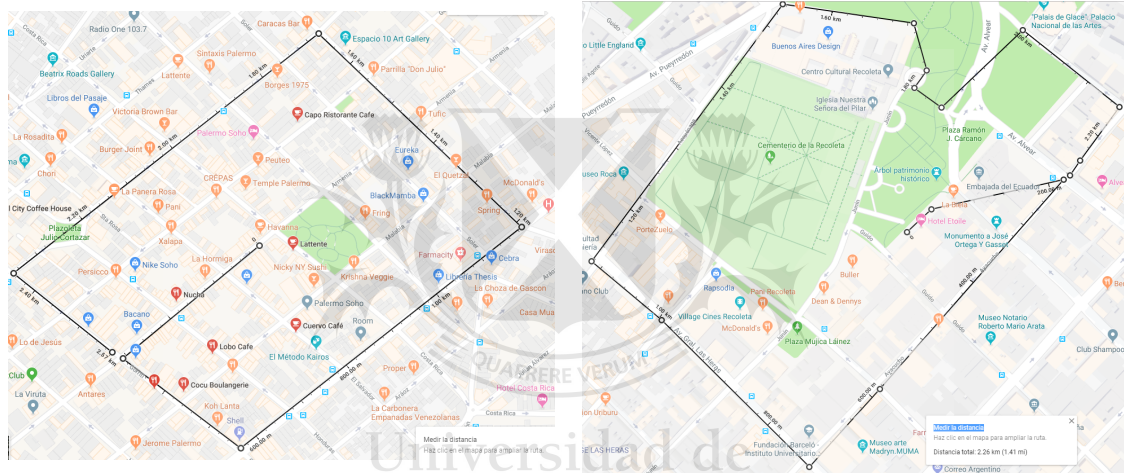
<sup>51</sup>Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-fondo-semilla> consultado el 15/10/2018

<sup>52</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/acceder-al-beneficio-fiscal-para-inversores> consultado el 07/10/2018



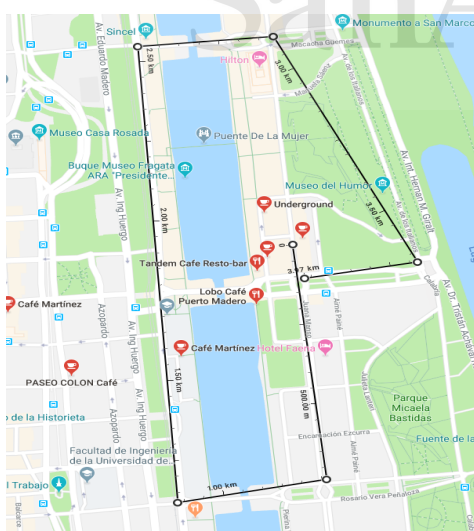
# PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El lanzamiento del primer local se realizará para validar el plan de negocios. La ubicación propuesta es Palermo Soho, en la zona de plaza Armenia. Luego de un año completo de operaciones se decidirá el lanzamiento del segundo local en zona de Recoleta y un año más tarde, otros dos locales en Retiro y Puerto Madero respectivamente. El contorno muestra las áreas de influencia que se espera captar

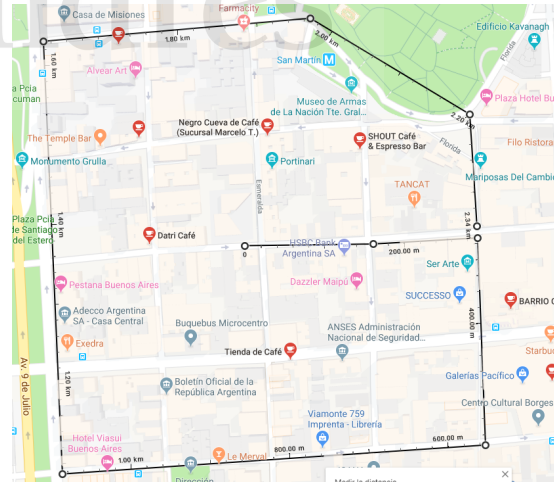


Año 1: Plaza Armenia

Año 2: Recoleta



Año 3: Puerto Madero



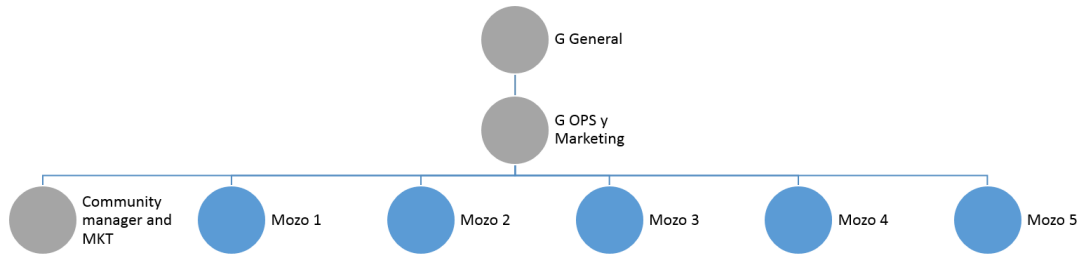
Año 3: Retiro

Figura N°12: Ubicaciones propuestas y áreas de influencia

Fuente: [www.googlemaps.com](http://www.googlemaps.com)

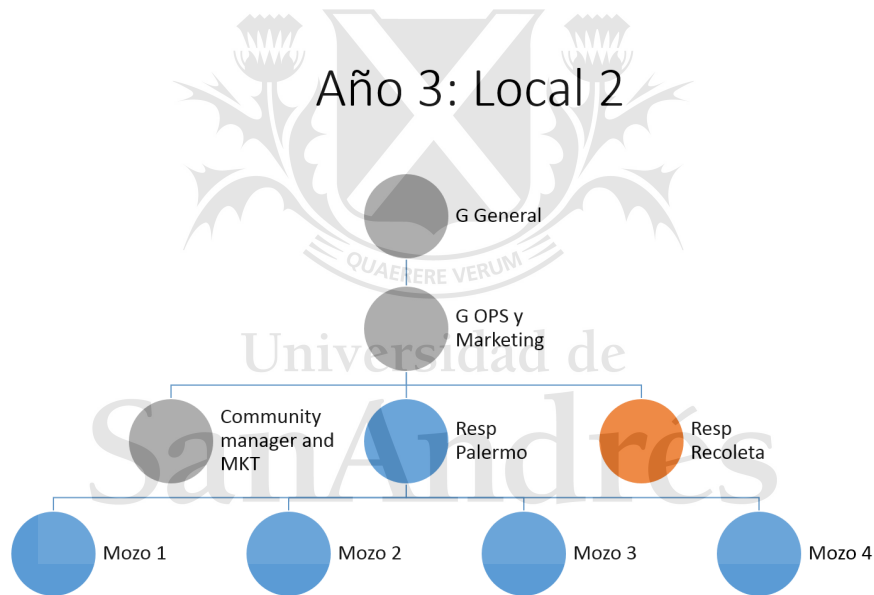


# Año 1: Local 1



Para la segunda sucursal se propondrá que alguien de la plantilla operativa, de buen desempeño y con potencial, pase a ser responsable de tienda y reportar al Gerente de Operaciones, quien controlará dos sucursales, el área de marketing y RRHH.

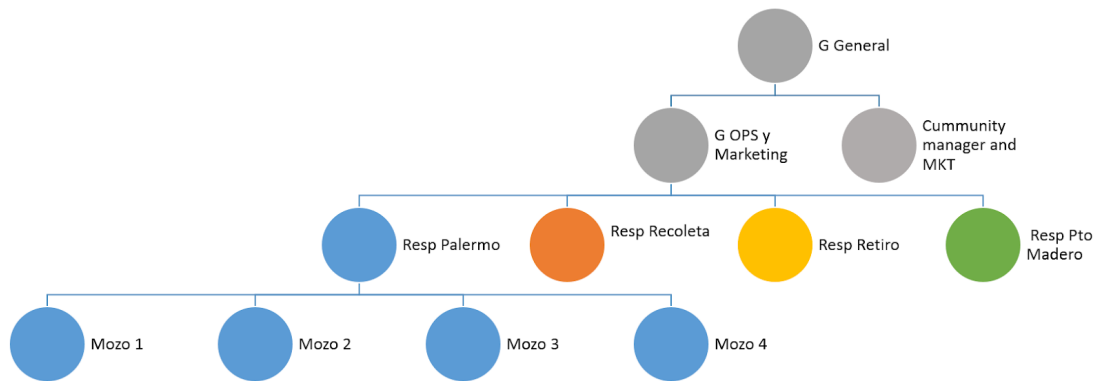
# Año 3: Local 2



Luego, en el 4 año, con la apertura de 2 nuevos locales se abrirán nuevas oportunidades de crecimiento para los empleados más sobresalientes. El área de marketing reportará a partir de entonces al Gerente General.



## Año 4: Local 3 y 4



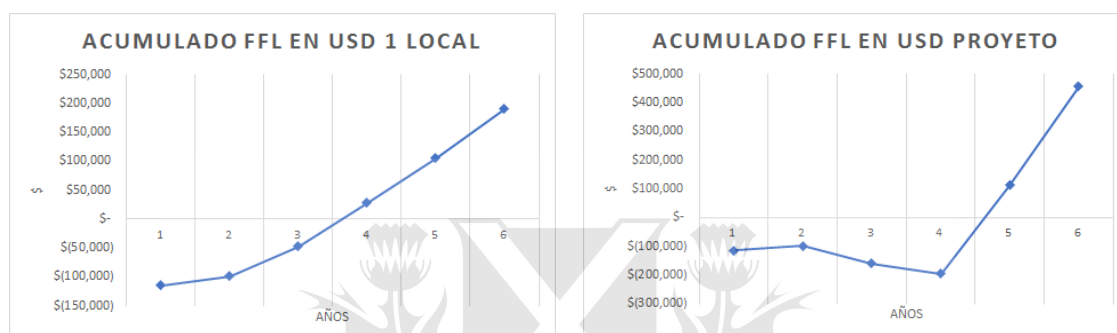
Si la empresa sigue creciendo, la estructura deberá seguir cambiando para integrar las áreas de recursos humanos, finanzas y proveedores.



# CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

## Viabilidad financiera del negocio

El payout de la inversión global del proyecto completo se alcanza a los 4 años operación. Si se considera el caso marginal de un único local, el payout de la inversión se alcanza al 3er año.



La evaluación fue realizada en dólares utilizando el método de valor presente ajustado (APV), tomando un costo de capital  $k_u$  de 15.5% sin considerar deuda (ver anexo IV). El caso base arroja un Valor del Negocio de 1,2 millones de USD y una TIR de 94%, con un valor residual del negocio que tiene un peso determinante en dicho resultado. Tanto la TIR como el VAN se ven beneficiados por los desembolsos de dinero relativamente pequeños, y que se dan de manera escalonada.

Sin embargo, por tratarse de un startup, la tasa de descuento considerada en el caso base podría no ser representativa para un inversor, quien posiblemente podría pretender ser más exigente para compensar los riesgos asociados a un negocio que aún no existe, en un entorno complejo. Por lo tanto se desarrolló un análisis de sensibilidad que busca evaluar el negocio en función del costo de capital y la tasa de crecimiento a perpetuidad.

Valor del Negocio Proyecto Completo							
Frecuencia de rotacion en hs							
		0%	1%	2%	3%	4%	5%
tasa de descuento	15.7%	\$ 1,097,858.22	\$ 1,162,896.44	\$ 1,237,464.08	\$ 1,323,821.06	\$ 1,425,003.28	\$ 1,545,186.85
	20.7%	\$ 655,671.45	\$ 684,178.21	\$ 715,742.00	\$ 750,882.42	\$ 790,243.92	\$ 834,635.63
	25.7%	\$ 412,270.26	\$ 426,609.14	\$ 442,160.61	\$ 459,085.28	\$ 477,573.43	\$ 497,852.20
	30.7%	\$ 265,484.62	\$ 273,378.36	\$ 281,823.15	\$ 290,878.77	\$ 300,613.98	\$ 311,108.28
	35.7%	\$ 171,514.59	\$ 176,150.26	\$ 181,061.46	\$ 186,273.50	\$ 191,814.89	\$ 197,717.87
	40.7%	\$ 108,777.06	\$ 111,636.31	\$ 114,643.51	\$ 117,810.47	\$ 121,150.24	\$ 124,677.38
	45.7%	\$ 65,579.94	\$ 67,413.39	\$ 69,330.84	\$ 71,338.22	\$ 73,441.98	\$ 75,649.26
	50.7%	\$ 35,138.65	\$ 36,352.27	\$ 37,615.77	\$ 38,932.31	\$ 40,305.30	\$ 41,738.43
	55.7%	\$ 13,305.22	\$ 14,130.20	\$ 14,985.94	\$ 15,874.18	\$ 16,796.82	\$ 17,755.89
	60.7%	\$ (2,562.74)	\$ (1,989.07)	\$ (1,395.82)	\$ (782.00)	\$ (146.51)	\$ 511.82
65.7%	\$ (14,205.34)	\$ (13,798.48)	\$ (13,378.84)	\$ (12,945.80)	\$ (12,498.71)	\$ (12,036.89)	

Figura 10: Sensibilidad VAN vs rotación diaria y valor de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, también se sensibilizó la tasa interna de retorno en función de frecuencia de rotación de clientes y del ticket promedio

TIR										
Frecuencia de rotacion en hs										
		2	2.5	3	3.6	4	4.5	5	6	7
ticket promedio	180	155%	115%	85%	55%	36%	12%	-16%	#####	#####
	190	165%	124%	94%	64%	46%	23%	-1%	#####	#####
	200	175%	133%	102%	72%	54%	33%	11%	#####	#####
	210	184%	141%	110%	80%	62%	42%	22%	-27%	#####
	220	194%	150%	118%	87%	70%	50%	31%	-12%	#####
	230	203%	158%	125%	94%	77%	58%	39%	0%	#####
	240	212%	166%	132%	101%	84%	65%	46%	10%	#####
	250	222%	174%	139%	108%	91%	71%	53%	19%	-21%

Figura 11: Sensibilidad TIR vs rotación diaria y valor de ticket promedio

Fuente: elaboración propia

Se observa que el negocio es atractivo en términos de retorno sobre la inversión y que puede incluso justificarse con tasas de descuento del orden de 50%.

## Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

En primer lugar será necesario revertir el prejuicio hacia el mate, por su histórica baja capacidad de diferenciación y la asociación a los sectores más populares.

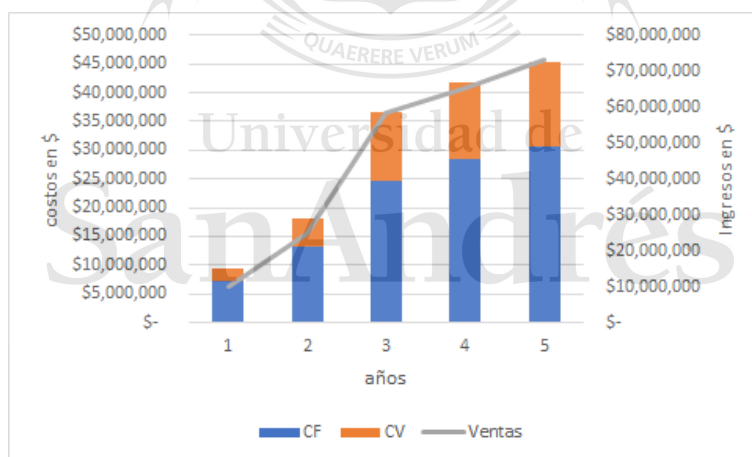
El equipo emprendedor tiene poca experiencia en el área del retail y marketing, para compensarlo se buscará un socio con habilidades complementarias.

La aparición de followers es altamente probable, ya sean competidores actuales o futuros. Se propone una estrategia de expansión agresiva y un presupuesto para investigación y desarrollo en colaboración con Instituto Nacional de Yerba Mate y con el Instituto Gastronómico Argentino.

Uno de los principales riesgos está asociado a la capacidad de conseguir financiación, tener por contraparte competidores maduros y consolidados en el negocio. No obstante el mercado está muy fragmentado en este rubro.

Para que el negocio sea atractivo será necesario llevar adelante un plan agresivo de expansión y conseguir volumen de clientes. Los primeros cuatro años requerirán de un esfuerzo por parte de los accionistas salvo que se consigan líneas de créditos accesibles.

Los costos fijos son elevados y representan por momentos un 80% de los costos totales. Resultará clave la negociación con los proveedores, un buen manejo de personal y servicios tercerizados.



Las barreras de salida son relativamente bajas ya que no hay maquinarias o equipos y los locales serán arrendados. Sin embargo el principal activo es el personal del staff que típicamente tiene una alta rotación en esta industria.

## Aspectos legales y regulatorios

Desde el punto de vista societario, se recurrirá a la opción de sociedad por acciones simplificada (SAS), que es una conformación que a diferencia de una

SA o SRL, puede constituirse de manera simple, rápida y económica<sup>53</sup>.

Será necesario habilitar los locales a través de la Agencia Gubernamental de Control, quien otorga el Certificado de Aptitud Ambiental, dicho trámite tiene un costo asociado y debe abonarse al Gobierno de CABA.

Por otro lado, también se debe dar de alta al registro de bares, de acuerdo artículo 15 del DNU N° 2/10. Para ello se debe validar la capacidad conforme al coeficiente de ocupación del artículo 4.7.2.1. Inciso a) del Código de Edificación<sup>54</sup>.

Además debe cumplir con requisitos mínimos de ventilación, requisitos eléctricos, de seguridad, requisitos mínimos en la cocina y en capacidad del depósito de mercaderías.



Universidad de  
**San Andrés**

---

<sup>53</sup> Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada> consultado el 15/10/2018

<sup>54</sup> Fuente: <http://www.buenosaires.gob.ar/tramites/registro-de-bares-inscripcion-renovacion> consultado el 16/10/2018

## CONCLUSIONES

Según datos recopilados de la industria, el consumo interno de yerba mate podría alcanzar y superar 260 toneladas a fines de 2018, un valor histórico a pesar de encontrarse en un mercado maduro como lo es el argentino. Además, frente al proceso devaluatorio que sufre la Argentina en 2018 es probable un impacto positivo en el nivel de competitividad y la apertura de nuevas oportunidades para competir contra productos importados.

La yerba mate es dominante en el mercado de infusiones en Argentina en todos los niveles de ingreso, pero el consumo por fuera del hogar es prácticamente inexistente.

El consumidor es cada vez más sofisticado y exigente, sin embargo la yerba mate no ha avanzado tanto en el campo gourmet como otros sectores, por otro lado, la tendencia creciente hacia la alimentación saludable abre una nueva puerta para el sector de la yerba mate, que podría ampliar la torta en participación para encontrar un sector que no estaba explorado.

El negocio se plantea en un entorno macroeconómico fluctuante. Si bien se apunta a un segmento de altos ingresos, es de esperar que esté expuesto a los riesgos del mercado. Para atenuar dichos riesgos, se comenzará con pequeños locales arrendados y con plantilla compacta en cantidad de personal.

El mercado ofrece oportunidades debido principalmente al desarrollo de nuevos segmentos gastronómicos gourmet. Se deberá trabajar principalmente sobre aspectos de marketing, a fin de lograr una exposición importante del producto.

Se sugiere un desarrollo que apunte a ocupar una posición dominante en infusiones de yerba mate, apalancarse en el factor cultural y la tendencia a lo saludable. El negocio se muestra atractivo si se sigue el plan de expansión propuesto. Las proyecciones arrojan, un margen EBITDA de 37% una vez que

el negocio está consolidado, una TIR de 94%, un valor de negocio de 1.2 millones de dólares descontando a la tasa de 15.5% (caso base) y un periodo de repago de 4 años. Se observa que los costos predominantes son los fijos y provienen mayormente de la carga salarial y cargas sociales.

Será clave poder diferenciarse de la competencia mediante innovación continua, la inclusión de un sommelier en el staff como contratado o como socio minoritario podría generar una ventaja en este aspecto vis a vis a posibles nuevos competidores. Las competencias centrales de la compañía se deben ubicar en el manejo eficiente los proveedores, del staff operativo para conseguir un servicio de excelencia y de la innovación.



Universidad de  
**San Andrés**

# BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

## Bibliografía y estudios

- Bygrave, W. y Zacharakis A. 2011. Entrepreneurship, Second Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Chocho S. (2012), Modelos de negocios del té gourmet, Trabajo de Graduación UDESA
- Dvoskin, R. 2004. Fundamentos de Marketing. Buenos Aires. Granica.
- Dirección General De Estadísticas y Censos, 2017, Ministerio de Hacienda,
- Laveglia, E. Saber elegir los clientes correctos, artículo Buenos Aires Herald, 2014
- Lysiak E. (2016), Participación de la yerba mate en el consumo argentino de bebidas - INTA
- E. Jerome McCarthy, 1960, Basic Marketing: A Managerial Approach
- Merchant, Kenneth A. Wim Van der Stede - Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th Edition)- Prentice Hall 2017
- Osterwalder, A. y Pigneur Y. "Business Model Generation A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers". New Jersey: John Wiley & Sons Inc. 2010.
- PORTER, Michael. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press
- Proyecto de ley Presupuesto General de la Nación 2019, Ministerio de Hacienda, 2018

## Sitios web consultados

<http://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/cuales-son-sus-propiedades/> consultado el 03/07/2018

<http://www.conceptmedia.com.ar/El%20nuevo%20auge%20del%20cafe.html>. consultado el 08/07/2018

<https://www.apertura.com/negocios/La-industria-cafe-apuesta-por-el-segmento-premium-para-ganarle-al-mate-20180219-0004.html-20180219-0004.html> consultado el 10/09/2018

<https://www.lanacion.com.ar/2153653-dos-argentinas-abriran-el-primer-bar-de-mate-en-nueva->



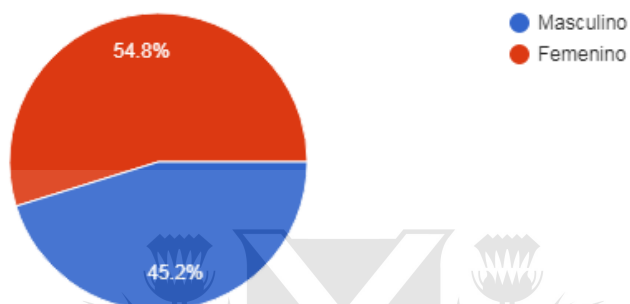
[york](#) consultado el 22/07/2018  
<https://www.apertura.com/historico/La-hora-del-te-gourmet-20100723-0012.html> consultado el 07/07/2018  
<http://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-el-consumo-de-infusiones-en-argentina-se-sigue-recuperando/> consultado el 28/07/2018  
<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> consultado el 18/07/2018  
<https://www.lanacion.com.ar/2112980-productos-gourmet-el-diferencial-exportador-argentino> consultado el 11/08/2018  
<http://frontera.nearural.com/?id=38066> consultado 29/07/2018  
<https://www.cronista.com/negocios/Solo-10-empresas-se-reparten-el-80-del-mercado-de-yerba-mate-20120417-0055.html> consultado el 22/07/2018  
<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable> consultado el 11/08/2018  
<https://www.mateandco.com.ar/>  
<http://www.intizen.com.ar/>  
<http://www.tealosophy.com/>  
<http://teaconnection.com.ar/>  
<https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excel.-local-en-alq-2-plantas.-115-m2> - consultado el 29/09/2018  
<http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/> - consultado el 29/09/2018  
<http://www.waccexpert.com/> consultado el 03/10/2018  
<http://www.colegioarquitectos.org.ar/> consultado el 06/10/2018  
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/sas-sociedad-por-acciones-simplificada> consultado el 15/10/2018  
<http://www.marketingguerrilla.es/que-es-el-customer-lifetime-value/> consultada el 15/10/2018  
<https://www.cronista.com/negocios/Starbucks-proyecta-invertir-> consultado el 20/10/2018  
<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/> consultado el 20/10/2018  
<https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/noticia-crece-el-turismo> consultado el 21/10/2018

# ANEXOS

## Anexo I: Encuestas

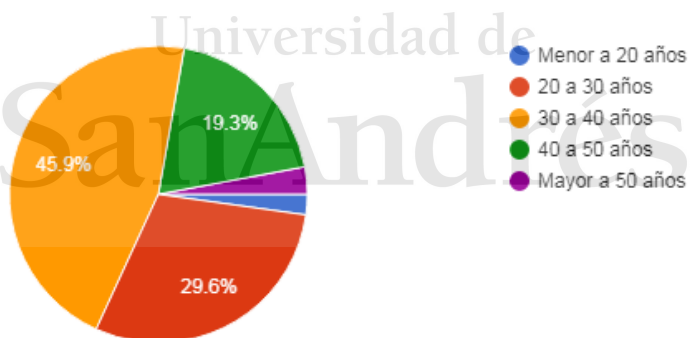
### Sexo

135 responses



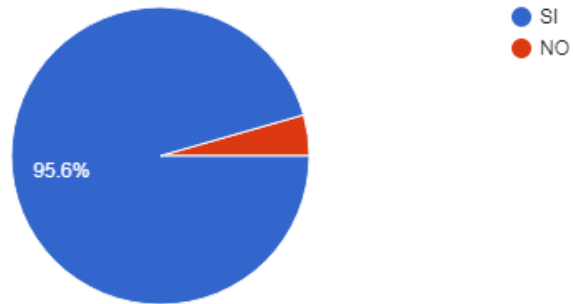
### Edad

135 responses



### ¿Ud. reside en Argentina?

135 responses



### ¿Toma usted Mate?

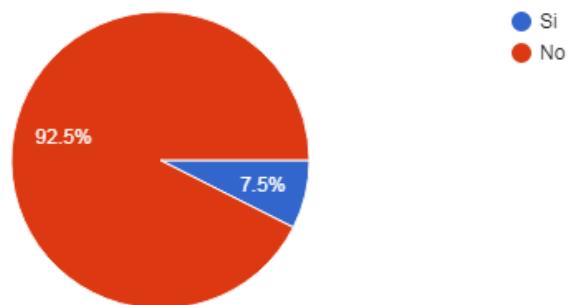
135 responses



Universidad de  
**San Andrés**

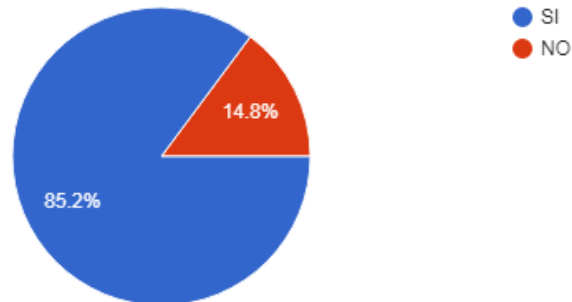
### En caso afirmativo, ¿Ha escuchado hablar de mate gourmet?

134 responses



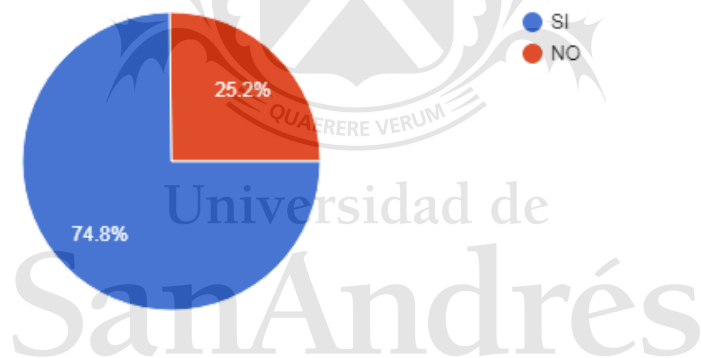
¿Consideraría participar de una degustación de mate de diferentes blends de yerba mate desarrollados en colab... yerba mate más renombrado del país?

135 responses



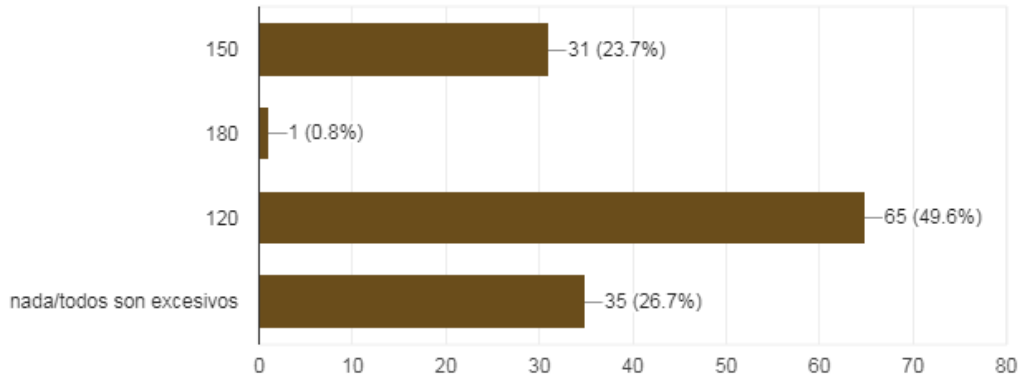
¿Le atrae la posibilidad de conocer una tienda donde pueda consumir este tipo de productos ?

135 responses



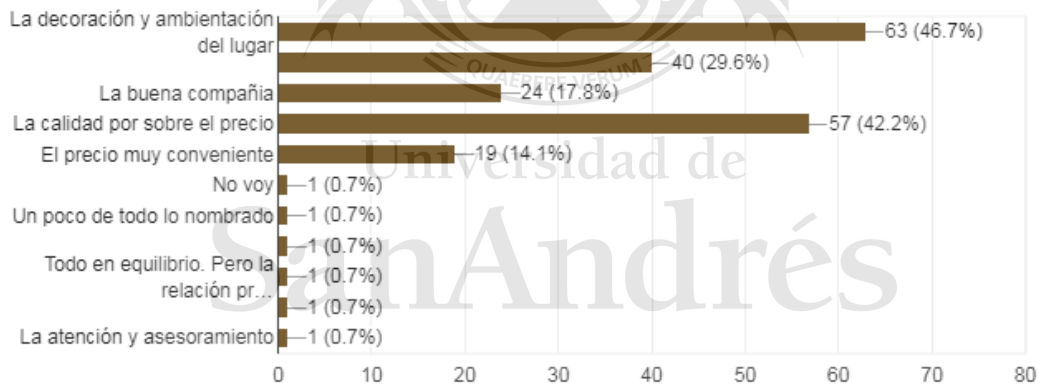
En caso afirmativo, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un litro de mate con hasta 4 recargas de yerba?

131 respuestas



¿Qué aspectos valora más cuando va a una tienda tipo cafetería o casa de té? marque una opción

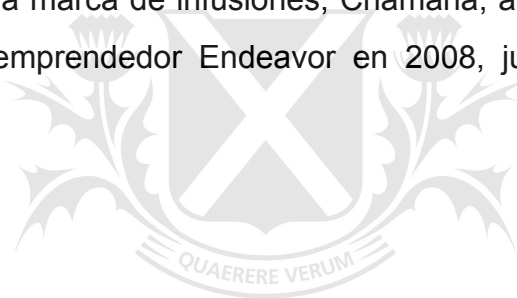
135 respuestas



## Anexo II: Biografías

Guillermo Casarotti<sup>55</sup>:

Fundador de Inti Zen y co-fundador de Chamana. Obtuvo el MBA con especialización en Marketing en Cornell University (92-94), y luego se desempeñó como Product Manager en Mondelez (94-96). Fue también Brand Manager de Lays, Frenchitas y Bun para Pepsico Snacks Argentina (97-98). Luego ocupó el cargo de Director de Marketing para Burger King Argentina y Chile (99-00). Se desempeñó como Marketing Manager de Roundup para Monsanto Argentina (01-02). En 2003 creó Inti Zen, junto a su esposa Anne Sophie Casarotti, quienes contaron el asesoramiento de Inés Berton, la reconocida Tea Blender Argentina, para crear los 8 blends de la marca. En 2007 lanzó una nueva marca de infusiones, Chamana, a base de hierbas, por lo que fue elegido emprendedor Endeavor en 2008, junto a su socia Inés Berton.



Universidad de  
**San Andrés**

---

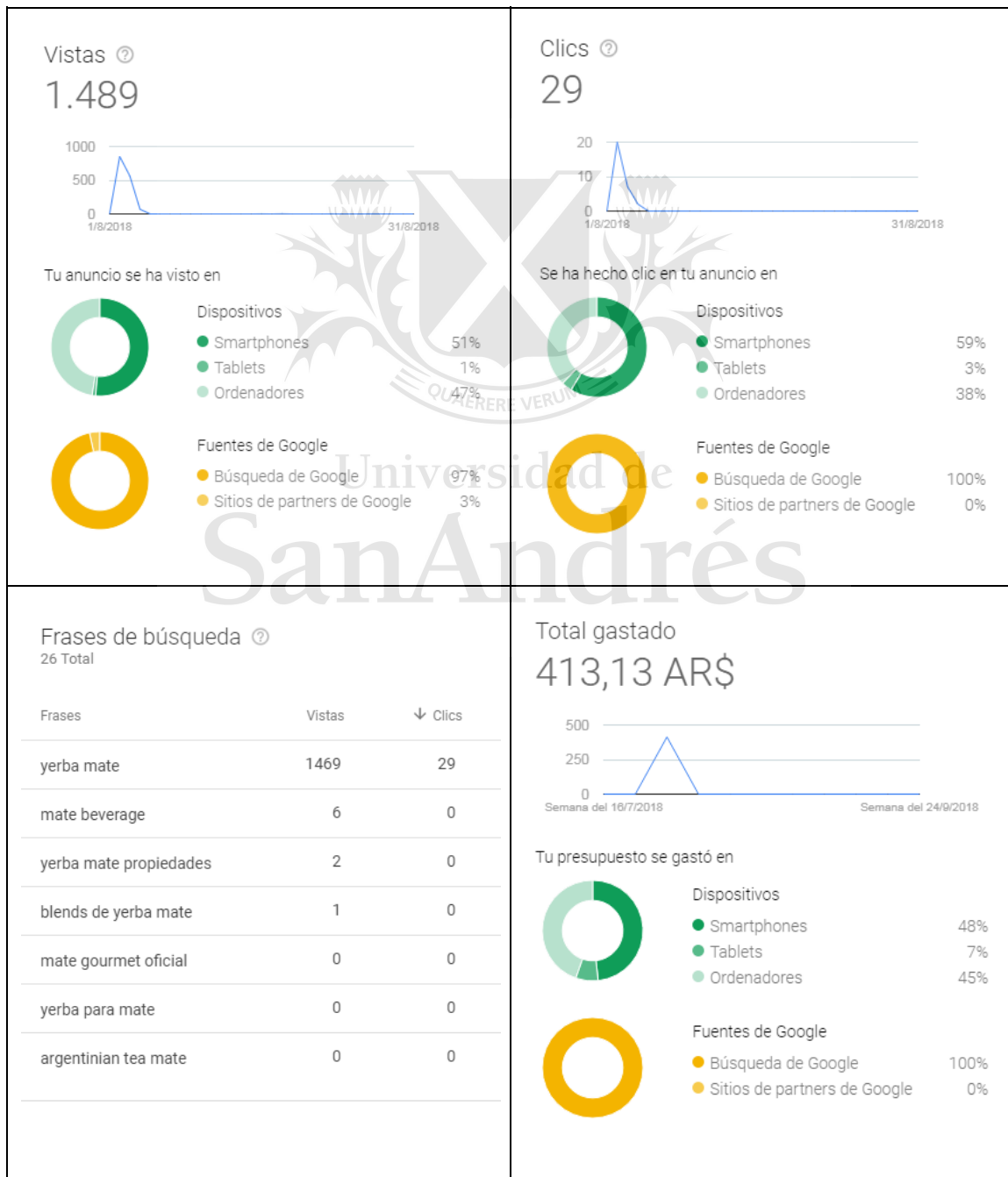
<sup>55</sup> Fuente: <http://www.endeavor.org.ar/emprendedores/guillermo-casarotti-2/>

### Anexo III: Campañas en Adwords

Se obtuvieron 1489 vistas a través del buscador de google.com, de las cuales 29 personas hicieron click para ingresar y 2 personas dejaron datos para solicitar más información respecto a los descuentos propuestos. La campaña duró una semana y el costo por clic era de 15\$.

El landing page creado para el proyecto es :

<https://mategourmetoficial.wixsite.com>,



## Anexo IV: Costo de Capital

$$k_u = E/V k_e + D/V \text{ beta} k_d$$

$$E/V = 1$$

$$D/E = 0.$$

$$k_u = k_e$$

$$k_e = R_f + \text{beta} L \text{ PRM} + \text{PRP}, \text{ por CAPM}$$

$$\text{PRP} = 7.20\%, \text{ Fuente: } <http://www.ambito.com/economia/> \text{ consultado el 10/09/2018}$$

$$R_m = 6.63\%, \text{ Fuente: } <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> \text{ consultado el 10/10/2018}$$

$$R_f = 3.23\%, \text{ Fuente: } <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield> \text{ consultado 10/10/18}$$

$$\text{Beta } u = 0,77, \text{ Fuente: } <http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/> \text{ consultado el 10/10/18}$$

$$\text{Beta } L = 0.77,$$

$$k_u \text{ 15.54\%}$$





## Anexo V: Diagrama de flujos de proceso y comercialización

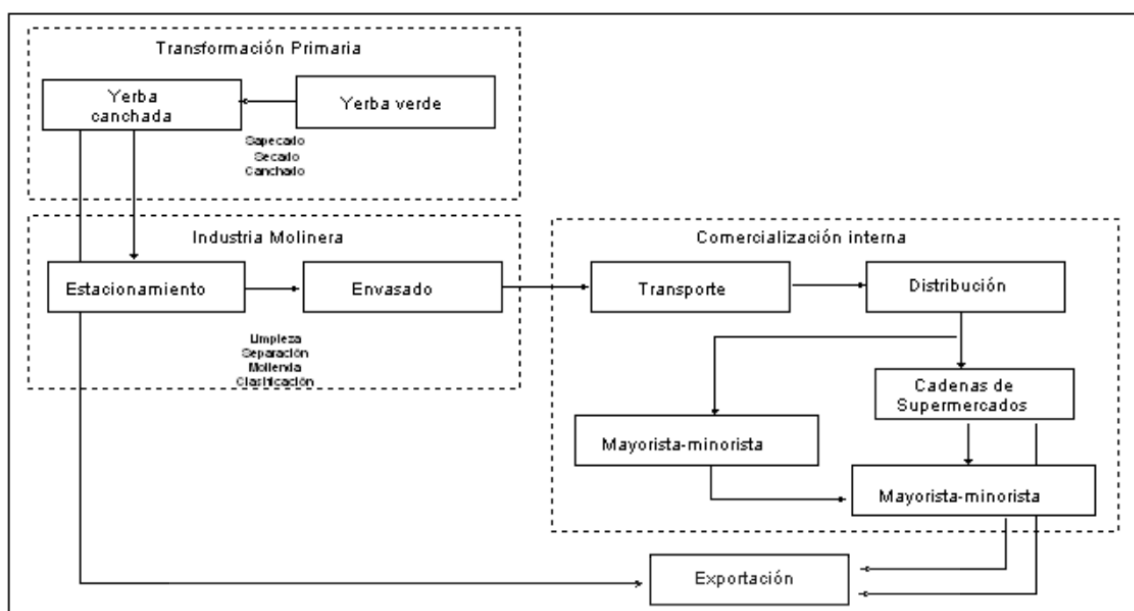


Figura: 12: Flujo de comercialización de la yerba mate en Argentina

Fuente: INFOR, 2008, modificado de De Bernardi, 2002

**Cosecha:** Se inicia en abril-mayo y se extiende hasta octubre

**Sapecado y secado:** Es un secado muy rápido (20-30 segundos), que debe realizarse dentro de las 24 horas de efectuada la cosecha. Consiste en exponer las ramas a las llamas, lo que forma pequeñas ampollas que rompen la epidermis de las hojas.

**Canchado:** Proceso de trituración tosco, conocido con el nombre de canchado, que fracciona el material en trozos de aproximadamente un centímetro cuadrado, con el fin de facilitar su embolsado y transporte.

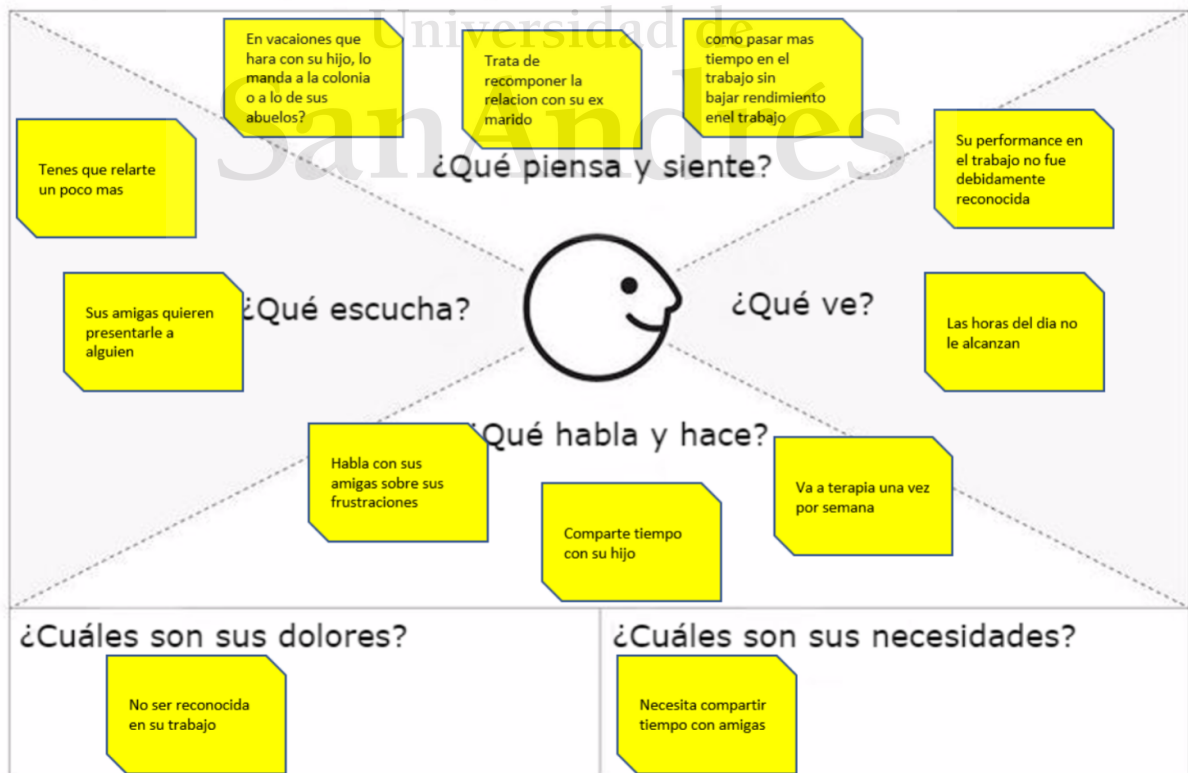
**Estacionamiento, molienda y envasado:** La yerba se coloca en bolsas de arpillerá de 40 - 50 kg y entra en período de estacionamiento, proceso que puede ser natural (entre 6 a 24 meses) o acelerado (30 a 60 días) bajo condiciones controladas. Luego la yerba pasa a molienda, que comprende sucesivas operaciones de trituración, limpieza, mezcla y clasificación. Finalmente, la yerba mate se envasa y está listo para la distribución.

## Anexo VI: Mapas de Empatía

Nombre Martin Edad 34



Nombre Carola Edad 39



## Anexo VII: Proyección Financiera de 1 local

FLUJO DE FONDOS AR\$ x 1 Local							
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	\$ 10,440,000	\$ 12,902,274	\$ 14,996,958	\$ 16,801,842	\$ 18,823,944	\$ 20,486,851	
menos ingresos brutos 3%	\$ 10,126,800	\$ 12,515,206	\$ 14,547,049	\$ 16,297,787	\$ 18,259,225	\$ 19,872,245	
menos CMV	\$ 2,071,944	\$ 2,560,612	\$ 2,976,327	\$ 3,334,528	\$ 3,735,839	\$ 4,065,863	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 8,054,856</b>	<b>\$ 9,954,594</b>	<b>\$ 11,570,722</b>	<b>\$ 12,963,258</b>	<b>\$ 14,523,387</b>	<b>\$ 15,806,383</b>	
menos gastos comerciales	\$ 3,342,000	\$ 1,969,839	\$ 1,092,091	\$ 1,729,216	\$ 1,847,314	\$ 1,972,089	
menos gastos generales (CF)	\$ 3,869,158	\$ 4,553,999	\$ 5,041,277	\$ 5,379,042	\$ 5,739,438	\$ 6,123,980	
menos comisiones por tarjetas	\$ 25,317	\$ 31,288	\$ 36,368	\$ 40,744	\$ 45,648	\$ 49,681	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 818,381</b>	<b>\$ 3,399,468</b>	<b>\$ 5,400,986</b>	<b>\$ 5,814,256</b>	<b>\$ 6,890,986</b>	<b>\$ 7,660,633</b>	
Depreciaciones	\$ 201,894	\$ 201,894	\$ 201,894	\$ 201,894	\$ 201,894	\$ 201,894	
Mg EBITDA	8%	26%	36%	35%	37%	37%	
<b>EBIT</b>	<b>\$ 616,487</b>	<b>\$ 3,197,574</b>	<b>\$ 5,199,092</b>	<b>\$ 5,612,362</b>	<b>\$ 6,689,092</b>	<b>\$ 7,458,739</b>	
impuestos	\$ 215,770	\$ 1,119,151	\$ 1,819,682	\$ 1,964,327	\$ 2,341,182	\$ 2,610,559	
<b>EBITDA</b>	<b>\$ 818,381</b>	<b>\$ 3,399,468</b>	<b>\$ 5,400,986</b>	<b>\$ 5,814,256</b>	<b>\$ 6,890,986</b>	<b>\$ 7,660,633</b>	
Impuestos operativos	\$ 215,770	\$ 1,119,151	\$ 1,819,682	\$ 1,964,327	\$ 2,341,182	\$ 2,610,559	
Inv en CTO	\$ -79,076	\$ -97,726	\$ -113,592	\$ -127,263	\$ -142,579	\$ -155,174	
Inv en CAPEX \$ 4,588,500.00	\$ 52,200	\$ 64,511	\$ 74,985	\$ 84,009	\$ 94,120	\$ 102,434	
<b>FFL en AR\$</b>	<b>\$ -4,588,500.00</b>	<b>\$ 629,487</b>	<b>\$ 2,313,532</b>	<b>\$ 3,619,911</b>	<b>\$ 3,893,182</b>	<b>\$ 4,598,263</b>	<b>\$ 5,102,814</b>
TCN	40.00	40	44	48	51	54	57
<b>FFL en USD</b>	<b>\$ -114,712.50</b>	<b>\$ 15,698</b>	<b>\$ 52,224</b>	<b>\$ 75,102</b>	<b>\$ 77,093</b>	<b>\$ 85,497</b>	<b>\$ 89,088</b>
VR					\$ 652,659		
<b>FFL + VE en USD</b>	<b>\$ -114,712.50</b>	<b>\$ 15,698</b>	<b>\$ 52,224</b>	<b>\$ 75,102</b>	<b>\$ 77,093</b>	<b>\$ 738,157</b>	

San Andrés