



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Marketing y Comunicación

**PLAN DE MARKETING: PLATAFORMA DIGITAL PARA
ECOMMERCE MATEA**

Autor: Marcela Revol

Mentor: Martín Rubino

Buenos Aires, septiembre 2019

Contenido

Resumen Ejecutivo

I. Introducción

II. Marco conceptual

III. Análisis de Entorno

- a) **Político**
- b) **Económico**
- c) **Social**
- d) **Tecnológico**
- e) **Ecológico**
- f) **Legal**

IV. Análisis del Mercado

- a) **Descripción**
- b) **Dimensión del mercado**

V. Análisis del Consumidor

VI. Análisis de la competencia

- a) **La amenaza de nuevos participantes**
- b) **El poder de los proveedores**
- c) **El poder de los clientes**
- d) **La amenaza de los sucedáneos**
- e) **Competidores Existentes**

VII. Análisis estratégico de *Matea*

VIII. Estrategia de Marketing

- a) **Segmentación**
- b) **Propuesta de Valor**

IX. Objetivos y metas:

X. Marketing Operativo

- a) **Producto**
- b) **Precio**
- c) **Plaza**
- d) **Comunicación / Promoción**

XI. Plan económico y financiero

XII. Conclusiones

Bibliografía

Resumen Ejecutivo

La velocidad de avance de la tecnología ha posibilitado a más usuarios estar conectados a internet, lo que impacta significativamente en su comportamiento como consumidores. En Argentina, los usuarios conectados representan el 80% de la población y el 63% ha realizado como mínimo una transacción electrónica en el último año.

En un mundo digitalizado nace *Matea*; una marca que ofrece la comercialización de yerbas mates gourmet, estacionadas y blends customizados. Además de sus productos de marca propia, *Matea* promete experiencias sensoriales: desde catas/degustaciones hasta clases sobre el arte del mate y su preparación, dirigida a los visitantes del exterior.

Para responder ágilmente a las necesidades del consumidor digital, *Matea* requiere del presente plan de marketing, que desarrollará como establecer su plataforma ecommerce para sus productos y servicios. En un contexto que permite la ubicuidad y con usuarios que interactúan activamente con las marcas a través de las redes sociales, sus principales objetivos son:

- 1) estar dentro del top 3 de sitios de ecommerce de yerba mate gourmet
- 2) lograr ser una marca elegida y recomendada en la reserva digital de experiencias de degustación y clases sobre el arte de tomar mate.
- 3) la utilización de procesos amigables con el medio ambiente

Para que sean posibles los objetivos mencionados, se construirá una estrategia que enlace su propuesta de valor creada en el mundo offline con el digital. Asimismo, será objeto de análisis evaluar la viabilidad económica y financiera de su proyecto.

I.Introducción

El objetivo del presente trabajo es el desarrollo del plan de marketing de estrategia digital ecommerce para *Matea*, Mate Bar Boutique, emprendimiento que inició su actividad en la ciudad de La Plata en agosto del 2018 con la apertura de un espacio físico cuyo core business es la yerba mate.

El bar es una respuesta a los deseos de un consumidor que valora disfrutar los nuevos aromas y sabores de la yerba mate en un espacio de diseño moderno; o sea, una propuesta que apunta a la reinención del mate tradicional. Cada asistente elige el blend customizado a su paladar. Se utiliza una bombilla individual y mate de vidrio transparente para lograr una completa experiencia sensorial. Se ofrecen más de treinta clases de yerbas mates de distinta intensidad, ahumadas, blendeadas con frutos rojos, café y hasta pimienta rosa; en todos los casos, yerbas estacionadas por más de 18 meses.

La marca busca construir una conexión emocional con sus clientes, para lo cual propone asesoramiento y lleva a cabo degustaciones coordinadas por una sommelier. Cuenta con una tienda donde se comercializan yerbas mates propias y marcas de terceros. Asimismo, comercializa mates y accesorios para consumo off-premise. El espacio también es elegido para celebrar cumpleaños, talleres y eventos sociales. En la ciudad de La Plata como también pronto lo hará en la ciudad de Buenos Aires, *Matea* ofrecerá clases en las cuales enseña el arte de tomar mate y catas /degustaciones para los interesados.

Matea tiene proyectado abrir bares en distintos puntos del país. A través de medios ganados en redes sociales, prensa, radio y eventos corporativos, la propuesta de *Matea* cada día gana más seguidores virtuales.

En un mundo digital, una marca tiene que plantearse desde su inicio su estrategia de marketing para estar presente online y ofrecer una experiencia consistente. Sin embargo, una plataforma ecommerce es un modelo de negocio diferente a la tienda física con otros consumidores y canales de comunicación.

En el caso de *Matea*, su objetivo es utilizar una plataforma de ecommerce para, en primer lugar, comercializar las yerbas de marca propia y accesorios -mates- de diseño y producción propia. En segundo lugar, ofrecer y comercializar de forma digital su propuesta de experiencias: formato de clases dirigida a turistas extranjeros sobre el mate y catas/degustaciones comercializadas también por el canal online. Siguiendo estos objetivos se abordará el plan de marketing con una línea que priorice la plataforma digital para el ecommerce de productos de marca propia.



II. Marco conceptual

En sus inicios, la web fue concebida y desarrollada para satisfacer la demanda para el intercambio automático de información entre científicos de universidades e institutos de todo el mundo. Es el 30 de abril 1993 que en una oficina del Laboratorio Europeo de Física de Partículas (CERN)¹, el investigador británico Tim Berners-Lee puso el software World Wide Web en el dominio público. La institución llevó a cabo una nueva versión que utilizaba una licencia abierta, con una forma más segura para maximizar su difusión.

Desde la perspectiva de los negocios, la velocidad de avance de la tecnología permitió a más usuarios estar conectados y que se den las condiciones para el surgimiento de una nueva forma de transaccionar bienes y servicios en sistemas electrónicos, principalmente basados en internet. En los inicios del ecommerce se utilizaba una computadora que era compartida por una familia o distintas personas. Pasados más de veinte años de internet, el uso de dispositivos móviles ha desplazado a la desktop, siendo el teléfono móvil el dispositivo más utilizado. Para fines de 2020 se estima que estará conectada más del 50% de la población global.

Desde lo social, la filosofía de vida y valores han cambiado radicalmente en el siglo XX. Se ha producido una ruptura de las estructuras prefijadas. En el año 1999, Zygmunt Bauman lo expresó en su libro *Modernidad Líquida*, “viajar liviano en vez de aferrarse a cosas consideradas confiables y sólidas, es ahora el mayor bien, símbolo de poder”. Es decir, un consumidor empoderado.

En un contexto de digitalización, las marcas tienen que estar preparadas para interactuar con los consumidores. Entender sus comportamientos y

¹ (Bernes-Lee 2000)

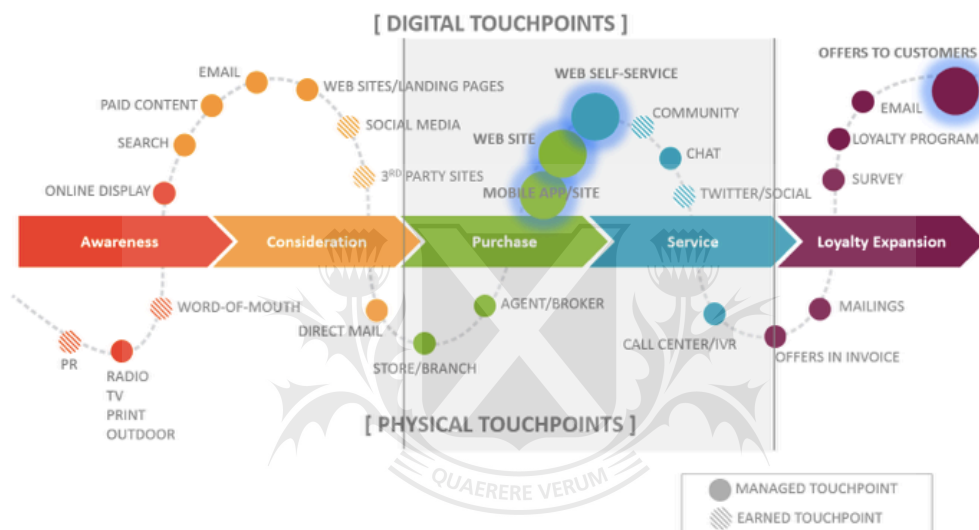
percepciones para conversar el mismo idioma. La gente compra marcas, el producto / servicio es el souvenir. La marca es una promesa de valor que la empresa hace a los consumidores, quienes eligen una marca por un beneficio, ya sea emocional, funcional o de autoexpresión. Las marcas se construyen de las percepciones. La percepción para un cliente es la realidad. Las marcas buscan construir engagement para hacer vivir la experiencia. Como destaca Marc Gobé, en su libro Emotional Branding: “Las personas no necesitan más cosas en sus vidas, desean cosas para amar. Las personas no necesitan más lugares para ir en sus vidas, desean experiencias que recordar y de las cuales planear para volver a vivirlas...” (Gobé 2010)

Internet, conectividad y dispositivos accesibles fueron los impulsores claves para que el comercio electrónico pudiera desarrollarse. Asimismo, las ventas minoristas en línea han sido impulsadas por consumidores conectados que valoran su tiempo y la facilidad que les proporciona a sus vidas. El uso de plataformas potenciadas por la tecnología digital -que borra las barreras de tiempo y espacio utilizando software sofisticado e inteligente que conecta productores y consumidores de manera precisa, rápida y más fácil que nunca antes- produce resultados revolucionarios (Parker et al. 2016).

La tecnología también permitió el crecimiento de las redes sociales y nacimiento de comunidades virtuales. Como menciona Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos en su libro La Revolución Horizontal, las condiciones de ubicuidad del mundo digital desplazaron el centro de atención hacia el nuevo protagonista: el peer, usuario, consumidor. Internet permite estar presente en todas partes a un mismo tiempo y a la vez empodera al consumidor conectado. El surgimiento de nuevas plataformas permite una mayor participación de los usuarios y gracias a los peers se produce la democratización de la comunicación. Cada peer es protagonista de su experiencia al generar su historia propia y relevante con la marca. Las marcas dejan de hablar en forma unidireccional. Con las redes sociales, la

comunicación se transforma en un diálogo, marcas y consumidores conversan en forma bidireccional (Alonso y Arébalos 2009).

A lo largo de las fases del “customer journey”, los clientes reales y/o potenciales interactúan con las marcas a través de puntos de contacto que pueden ser digitales o físicos como muestra la siguiente imagen:



Fuente: crownpeak.com

Cada touchpoint es una oportunidad para aumentar el awareness, la intención de compra, la conversión y la lealtad hacia la marca que se manifiesta en la recompra. Es un desafío para las marcas mantener en cada punto de contacto una estrategia de omnicanalidad. En efecto, la experiencia es independiente del canal, pero tiene criterios resolutivos unificados. Su eje central es el cliente y procura eliminar las fricciones entre los canales.

Las plataformas de comercio electrónico han dejado de ser solamente transaccionales. La actividad digital deja un rastro de datos que pueden convertirse en información valiosa para las marcas; en un mundo digitalizado donde el e-shopper utiliza su teléfono celular inteligente como pasaporte de acceso, es posible la personalización; es decir, las marcas

pueden entender en profundidad las necesidades de los clientes. Además, facilita la segmentación, para ser relevantes para el segmento objetivo. A mayor relevancia, existe mayor posibilidad de fidelización, lo que se traduce en mayor posibilidad de recomendación. En una plataforma electrónica, las recomendaciones generan más confianza para los usuarios existentes y potenciales.

Se llama efecto de red al impacto que tiene el número de usuarios sobre la creación de valor para cada uno de los usuarios. Los efectos de red positivos son aquellos en donde una gran comunidad bien gestionada produce un valor significativo para cada usuario. Los efectos de red positivos son la principal fuente de creación de valor y ventaja competitiva en los negocios de plataformas. La demanda de economía de escala es la principal fuente de efectos de red positivos (Parker et al.2016). Los efectos de red negativos se refieren a la posibilidad de que el crecimiento del número de usuarios en una comunidad reduce el valor producido para cada usuario.

En cuanto a los protagonistas del ecommerce, se clasifican en:

B2C (business to consumer): las empresas venden en forma directa al consumidor. Se lo conoce como comercio minorista/ retail. Un negocio de muchas pequeñas ventas.

B2B (business to business): empresas que venden a otras empresas. Conocido como comercio mayorista o distribuidores.

C2C (consumer to consumer): ventas entre particulares. Equivalente a un mercado popular tradicional o la digitalización de avisos clasificados de segunda mano.

P2P (peer to peer): llamada economía colaborativa. Las personas comparten productos y servicios de un modo profesional o para ahorrar costos.

Marketplace: es un modelo de negocio que define un lugar y estrategia para que se junte la oferta y demanda cobrando una comisión por ello.

III. Análisis de Entorno

a) Político

Desde el gobierno se han diseñado políticas públicas a nivel nacional y a nivel local para fomentar el ecosistema emprendedor, como generador de empleo. *Matea* es un emprendimiento que participó en “La Plata Emprende” un programa que realiza la Municipalidad de La Plata junto a la “Usina de Ideas” de la Universidad de La Plata. Su objetivo es aumentar el ecosistema emprendedor de la ciudad. Para lo cual, realiza actividades en la que los beneficiados reciben formación, mentorías y se integran a la Red de Emprendedores para enriquecer cada proyecto².

Respecto a las políticas apertura internacional, a partir del Decreto DNU 609/2019 se dictaron medidas para proteger la estabilidad cambiaria. Para las exportaciones se establecen plazos para liquidación de divisas. Respecto a las importaciones no hay restricciones al comercio exterior. Sin embargo, 2019 plantea a nivel político la incertidumbre propia de todo año electoral.

Globalmente, en un mundo donde la economía intangible gana importancia, se requiere un replanteo de las políticas públicas nacionales. Las características de los activos intangibles: escalabilidad, irrecuperabilidad, derrames y sinergias trastocan el habitual funcionamiento de una economía de mercado competitiva³.

² Sitio web La Plata Emprende

³ El Cronista. Diciembre 2017

b) Económico

Los primeros años de vida de un emprendimiento son cruciales. A nivel global solo el 10% de los startups sobreviven después de los 24 meses.⁴ En el caso de *Matea*, con 14 meses de vida se encuentra en esa ventana de tiempo. Etapa decisoria en la que se define si el producto genera valor para el consumidor, encuentra valor en la repetición y si puede capturar el valor a través del precio. Por un lado, un emprendimiento necesita dinero para crecer. Sin embargo, primero tiene que validar si el producto es aceptado por un número de usuarios suficientes del mercado. Superada esta instancia, se puede afirmar que el emprendimiento tiene viabilidad financiera y está en condiciones para escalar. A la fecha, *Matea* está trabajando en la apertura de su nuevo local en Palermo. Por otra parte, en Argentina a los emprendimientos se les adiciona el impacto de los vaivenes macroeconómicos propios del país, aunque en el caso de *Matea* el crecimiento del turismo puede representar una oportunidad.

Macroeconomía:

El salario privado registrado como el correspondiente al sector público, a junio de 2019 mostraron una caída del 9% en los últimos doce meses.⁵ Esta caída del salario real, –costos laborales en términos reales– se amortiguó por el aumento del desempleo, en particular por los elevados costos, tanto monetarios como no monetarios, del despido. De acuerdo al último informe técnico publicado por el INDEC en su encuesta permanente de hogares (EPH) los resultados del segundo trimestre de 2019 correspondientes al total de aglomerados urbanos, muestran que la tasa de actividad es de 47,7%, la tasa de empleo es de 42,6% y la tasa de desocupación es de 10,6%.⁶

⁴ Infobae.com. Junio 2018

⁵ Ambito.com. Agosto 2019

⁶ INDEC: Informes Técnicos

La inflación medida por la variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 2019 se proyecta en 55% superando a la de 2018 que resultó del 47,6%. Más del 30% de la población se encuentra en situación de pobreza. El déficit fiscal sigue en aumento. La variación del PBI en 2018 resultó negativa, -2,5% respecto al año anterior⁷. El valor del dólar se mantuvo a \$45 hasta el 11 de agosto de 2019. Luego de las PASO la moneda se depreció un 30%, llegando en el mes de septiembre a \$59 en un contexto delicado de incertidumbre respecto a las reservas. Lo que resulta en una depreciación acumulada del peso en 2018 fue del 102% y a septiembre 2019 acumula un 55%⁸.

Como referente de la inestabilidad en la proyección de negocios en un contexto de incertidumbre económica, se compara con el relevamiento de expectativas de mercado (REM), estudio publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), que estimaba a mayo 2019 una inflación en un 40,5% anual, PBI -1,5% y dólar a \$51 para diciembre 2019⁹.

Por otra parte, el saldo del balance comercial seguía en terreno positivo por quinto mes consecutivo. Predomina la caída de importaciones por la menor demanda interna de consumo e inversión. Se espera que con la cosecha 2019 y la mejor demanda de Brasil también reaccionen más fuerte las exportaciones, permitiendo que se recupere también el PBI. El Instituto Nacional de Estadística y Censos informó que el Producto Bruto Interno (PBI) de Argentina avanzó un magro 0,6% interanual en el segundo trimestre del 2019, aunque las características recesivas de la economía siguieron dominando el escenario general.

Turismo:

La llegada de turistas no residentes a Argentina a enero 2019 por vía aérea

⁷ INDEC: Informes Técnicos

⁸ XE.com X-rates.com. Septiembre 2019

⁹ Banco Central de la Nación. Mayo 2019

ha aumentado un 25,7% interanual. Dos millones y setecientas mil personas residentes en el exterior visitaron Argentina en 2018, resultando el destino más elegido de América del Sur, superando a Brasil. Los incentivos fiscales a turistas, devolución del IVA por los servicios de alojamiento y a las compras de productos de origen nacional y principalmente la devaluación del peso argentino contribuye a que el país, al convertirse en un destino más competitivo, reciba más visitantes.

En lo que va de 2019, "Más de 4,3 millones de turistas extranjeros arribaron a la Argentina en los siete primeros meses del año por todos los ingresos del país, lo que representa un crecimiento interanual del 9,4% y estableció un récord para este período" de acuerdo a lo estimado por la Secretaría de Turismo de la Nación¹⁰

Respecto a los turistas procedentes de Uruguay, lo hacen por la vía fluvial. Eligen mayoritariamente Buenos Aires por la cercanía, el tipo de cambio favorable y por resultarles un destino atractivo por sus actividades de esparcimiento y gastronomía. El visitante de Uruguay es un viajero más otoñal e invernal que veraniego. La vía fluvial es la forma de traslado favorita: el 87% de los viajes a Buenos Aires se hicieron en barco. Su consumo diario promedio es de USD 110. Las actividades elegidas por los uruguayos incluyen la gastronomía con un 44%, es la segunda actividad más elegida luego de los teatros con el 63%. El 11% acude a bares y pubs y otro 11% va a eventos deportivos y musicales.

Si bien el gran emisor de eventos corporativos en Argentina es la ciudad de Buenos Aires, existe una tendencia a realizar eventos en las afueras. En el último año se inauguraron cuatro hoteles de alta gama en la ciudad de La Plata. En junio 2018 la cadena internacional Days Inn eligió a La Plata como ciudad para abrir su primer hotel en Argentina. En febrero de este año 2019 se inauguró el primer hotel cinco estrellas, Gran Brizo. Siguiendo en junio con la apertura del circuito Land Plaza que abarca a un hotel y un edificio de oficinas de la empresa Globant. En los próximos meses se

¹⁰ Infobae.com. Septiembre 2019

completará con la inauguración del Howard Johnson. El 70 % de los ocupantes pertenecen al segmento corporativo repartidos entre extranjeros y argentinos.¹¹



¹¹ El Día.com. Junio 2019

c) Social

En primer lugar, se destaca el cambio en la forma de comprar. En Argentina, de la población que tiene acceso al internet, según el informe la CACE, el 90% compró al menos una vez por internet y el 63% de los conectados lo hizo en último año, 2018.¹²

La facilidad y agilidad de todo el proceso de compra es lo más valorado para decidir una compra online.



Universidad de
San Andrés

Fuente: CACE, Estudio Anual del Comercio Electrónico, marzo 2018.

Por otra parte, la seguridad de los datos, protección de datos personales y financieros, es un factor decisivo para el crecimiento de la frecuencia de compras en plataformas electrónicas, así lo expresa el 79 % de los millenials encuestados por Delloitte en su 2019 Global Millennial Survey.¹³

Según el informe sobre Tendencias elaborado por Euromonitor Internacional de 2018, las actitudes y comportamientos de los

¹² CACE Informe Anual 2019

¹³ The Deloitte Global Millennial Survey 2019

consumidores continuarán impulsando cambios en los negocios. La tecnología móvil y el acceso a internet jugarán un aspecto clave en la forma que se producirán los cambios.

Algunas de las principales tendencias son: consumidores que quieren una “vida limpia” y dicen mayor cantidad de veces no al alcohol y a los hábitos de vida poco saludables¹⁴

El consumo de experiencias sigue en aumento. Los consumidores cada vez viajan más. Asimismo, prefieren participar en eventos de yoga y meditación colectiva. Es un consumidor más sofisticado que prefiere la sobriedad y percibe poca oferta de opciones de bebidas sin alcohol o con poco contenido del mismo. Son consumidores empoderados que usan las redes sociales para denunciar injusticias y llamar a las marcas a tomar acción. El 65% de los consumidores que vio una queja en las redes sociales, investigó esa marca antes de consumirla.

Por otra parte, atraídos por la flexibilidad más gente elige emprender. Se da el fenómeno de los emprendedores adaptativos, aquellos desilusionados del modelo económico tradicional de trabajar en una oficina de 9 a 17 hs.

Este espíritu emprendedor está presente en múltiples industrias, pero en especial en rubro del bienestar, las empresas pequeñas han estado superando a las grandes. Tal es el caso de Kuli kuli empresa de Estados Unidos, mencionada en el reporte de Euromonitor que se especializa en té, polvos vegetales, shots energizantes a base de moringa.¹⁵ Cabe aclarar que la moringa es un producto que se puede blendear con la yerba mate. Los medios están aportando un nuevo espacio para que los emprendedores adaptativos prosperen, como lo hace la plataforma Kickstarter de financiamiento colaborativo en internet. Otra tendencia, es

¹⁴ Top Global Consumer Trends for 2018: Emerging Forces

¹⁵ Crunchbase.com

un consumidor que investiga todo el proceso de producción, desde el abastecimiento de materiales hasta la distribución. Los compradores detectives van más allá; buscan evidencias de un comercio justo y realizan investigaciones del viaje del producto. Estos compradores no solo compran un producto, compran la historia y la promesa de marca.



Universidad de
San Andrés

d)Tecnológico

En Argentina, de acuerdo a datos del INDEC a diciembre de 2018, el 77,7% de la población mayor a 5 años utiliza internet; de los cuales el 83,5% accede a través teléfono celular mientras que un 42,6% lo hace por computadora. Estudios privados la estiman en un 79% la población estará conectada para 2019.¹⁶

El uso de internet se distribuye en la población urbana en forma homogénea. En más de la mitad de los aglomerados, supera la media nacional, siendo Ushuaia-Río Grande (91,9%), Comodoro Rivadavia-Rada Tilly (87,8%) y Gran Paraná (87,0%) los lugares del país de mayor uso. Comparativamente, los aglomerados de menor incidencia son Gran San Juan (64,3%), Gran Mendoza (65,5%) y Formosa (67,4%).

No se registra una diferencia importante en el uso de internet por parte de la población residente en aglomerados de 500.000 habitantes y más, con respecto a los de menor tamaño.

Universidad de
San Andrés

¹⁶ INDEC: Informes Técnicos

e) Ecológico

La tendencia de una vida saludable, consumo de productos ecológicos, orgánicos y sin GMO continua en crecimiento en Argentina. Cada vez más consumidores eligen productos certificados. Además de una alimentación consciente, otros factores son esenciales para que una ciudad se considere inteligente. Smart City Expo Buenos Aires 2019, buscó ser un espacio de intercambio para debatir soluciones concretas y viables para enfrentar los desafíos que afrontan las ciudades en materia de movilidad, sustentabilidad, inclusión, transformación digital, aprendizaje y seguridad.¹⁷

Una “smart city” es aquella que entiende e incentiva el crecimiento de la innovación para facilitar y resolver las necesidades de sus habitantes. Una ciudad de infraestructuras, innovación y tecnología para disminuir el consumo energético y reducir las emisiones de CO2.¹⁸ En los últimos años el fuerte auge del e-commerce y las ventas por Internet, así como la exigencia de los consumidores de recibir sus productos lo más rápido posible, han puesto al sector de la distribución y la logística ante el desafío del impacto ambiental. El sistema comienza a ser insostenible, por saturación y a nivel ambiental es necesario innovar tanto en los modelos comerciales como en los sistemas de transporte y entrega.¹⁹ Lo que implica, mayor uso de bicicletas para entregas, drones para productos pequeños e instalación de e-lockers.

Una alternativa sostenible es la intermodalidad (la combinación de dos o más medios de transporte para llevar una mercancía de un origen a un destino, especialmente si esta no requiere un envío rápido), ya que puede resultar más competitivo y menos contaminante; la denominada Green Logistics. *Matea* apunta a utilizar procesos logísticos sustentables.

¹⁷ Infobae.com. Agosto 2019

¹⁸ Ciudad Sustentable.com. Agosto 2019

¹⁹ Compromiso Empresarial. Agosto 2019

f)Legal

En 2017 se sancionó la Ley de Emprendedores²⁰, que permite crear una sociedad anónima simplificada (SAS) en menos de 24 horas por internet. El requisito de capital mínimo es de dos salarios mínimos, vitales y móviles. Se digitalizan los trámites de libros y firmas. Se habilitan préstamos a tasa 0% para emprendedores: fondo semilla, fondo aceleración, fondo de conversión y fondo expansión. Se crea la red de financiación colectiva a través de Internet, supervisado por la Comisión Nacional de Valores (CNV). Además, se otorgan beneficios fiscales para las empresas inversoras en emprendimientos²¹.

En Argentina en los últimos años se ha avanzado bastante en la legislación sobre comercio electrónico. Sin embargo, la tasa de crecimiento de nuevas tecnologías en las plataformas electrónicas supera el ritmo en que lo hace la legislación, lo que representa una contingencia.



Universidad de
San Andrés

²⁰ Ministerio de la Producción. Todo sobre la Ley de Emprendedores

²¹ El Cronista. Agosto 2019

IV. Análisis del Mercado:

Para dimensionar el mercado potencial, se analizará el mercado del comercio electrónico B2C, para lo cual se toma el estudio anual realizado por la CACE a 2018, que solo incluye a productos y servicios comercializados por socios de la Cámara. Asimismo, se analizará brevemente el mercado de la yerba mate por ser el producto a comercializar en forma electrónica.

a) Descripción analítica

Crecimiento del comercio electrónico:

El comercio electrónico en Argentina registró una facturación de \$229.760 millones de pesos en 2018²², lo que representa un crecimiento del 47% respecto al año anterior. Sin embargo, teniendo en cuenta la situación coyuntural de inflación por IPC para 2018, que resultó el 47,6% no puede establecerse el crecimiento del tamaño del mercado por la facturación. Si se toma 2017, año en cual la facturación creció un 52% respecto al año anterior y que registró la inflación de 24,8% se evidencia un crecimiento del mercado en términos reales²³.

Desde un análisis del crecimiento en número de transacciones: en 2018 se vendieron 120 millones de unidades de productos, lo que representa un crecimiento del 25% respecto a 2017; registrándose 79 millones de órdenes de compra, lo que representa un crecimiento del 32% respecto al año anterior. En 2019, el e-shopper ha cambiado su mix de compra; compra más productos pero de menor precio. Asimismo, durante las campañas Hot Sale y Cyber Monday se registraron la mayor cantidad de transacciones.

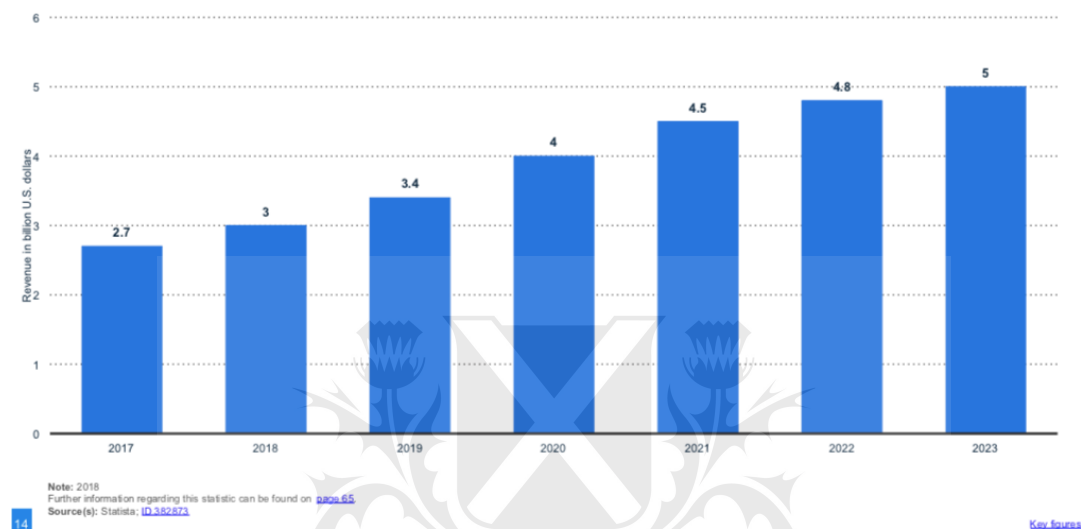
²² CACE Informe Anual 2018

²³ INDEC: Informes Técnicos

De acuerdo al sitio online Statista Digital Market Outlook, empresa global que realiza estudios de mercado, como se observa en el siguiente cuadro, se proyecta para Argentina un mercado total de 4 billones de dólares para el período 2019 a 2023; lo que representa un crecimiento del 10,1% anual -tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR)²⁴.

Argentina: retail e-commerce revenue forecast from 2017 to 2023 (in billion U.S. dollars)

Total retail e-commerce revenue in Argentina 2017-2023



Ticket Promedio:

El ticket promedio según el reporte de Tienda Nube sobre el ecommerce en Argentina, lo calcula en ARS\$1871 para 2018; mientras que la CACE lo hace en ARS\$2900. Desde otro punto de vista, el sitio Statista calcula al ticket promedio, total de ventas realizadas anuales divididas por la cantidad de usuarios, en USD 122 para 2018. Para dimensiona como se encuentra Argentina, se puede observar en el siguiente cuadro el ticket promedio en dólares por usuario respecto a otros países.

²⁴ Statista. Septiembre 2019

Categorías:

Las categorías más comercializadas electrónicamente, de acuerdo a la encuesta realizada por KANTAR-TNS Argentina para CACE a un total de 218 empresas participantes de Hot Sale de mayo 2019²⁵.

Categorías que más vendieron, por unidades.

- Alimentos y bebidas
- Calzado
- Indumentaria y accesorios infantiles y bebés
- Decoración para el hogar
- Indumentaria y accesorios para adultos
- Materiales para la construcción.

Categorías que más vendieron, por facturación.

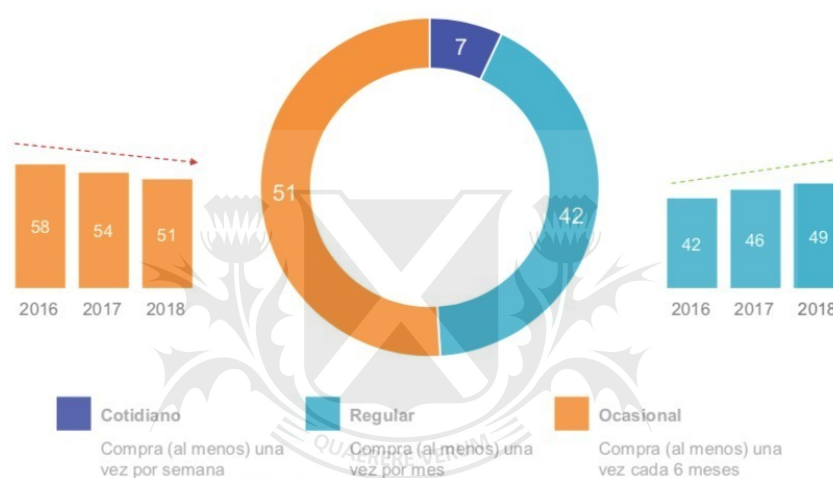
- Televisores
- Calzado
- Pasajes de avión al extranjero
- Equipos de telefonía móvil
- Muebles

²⁵ CACE. Informe Anual 2018

Frecuencia de Compra:

Siguiendo con el reporte elaborado por CACE que se muestra a continuación, se destacan tres perfiles de usuarios; el cotidiano que compra regularmente, al menos una vez por semana que representa el 7%; el regular, lo hace al menos una vez por mes, representando el 42% y el ocasional que lo compra una vez cada 6 meses representando el 51%.

En un mercado en el cual el e-commerce ya no es novedad, el perfil del e-shopper se diferencia



KANTAR TNS. | cace 20 20. En general, ¿con qué frecuencia suele comprar productos o contratar servicios de manera online?

29

Fuente: Reporte Anual CACE 201

Logística:

La logística es un factor relevante para el éxito del mercado de ecommerce. La velocidad – tiempos de entrega-, calidad y la amplitud de los servicios de entrega (incluida la facilidad de devoluciones), son determinantes para la elección de compra electrónica. Según CACE, más de la mitad de las entregas (54%) se retira en punto de venta y el 39% se envían a domicilio. En tiempos de entrega, la mayoría se realizan en un plazo de 7 días una vez efectuada la compra²⁶.

²⁶ CACE Informe Anual 2018

Mercado de la Yerba Mate:

Respecto al análisis del mercado de la yerba mate, de acuerdo a datos del Instituto Argentino de la Yerba Mate (INYM)²⁷, el año 2018 fue récord para el consumo en Argentina y globalmente; tendencia que se mantiene para 2019 y los próximos años. En efecto, en los primeros cuatro meses de 2019, el consumo de yerba mate alcanzó los 89 millones de kilos, lo que significó un 8% más que en igual periodo del año anterior.

En cuanto a las exportaciones, la yerba mate argentina fue exportada a 41 países, cerrando el año 2018 con un récord histórico. Los despachos alcanzaron los 43 millones de kilos. El principal destino fue Siria, con el 80% de las exportaciones. Seguido por Chile con el 10%, Líbano 2%, Francia 1,3% y los Estados Unidos 1,2%. Además de Alemania, España, China, Jordania y Noruega entre otros.

El desafío del INYM es posicionar internacionalmente a la yerba mate como un alimento orgánico y saludable. En su análisis considera múltiples variables como los potenciales consumidores, las barreras de entrada arancelarias y paraarancelarias, las barreras culturales y/o idiomáticas; la cercanía y la potencialidad del país en sí y de la región que influye. Su actividad tanto presencial en ferias internacionales, en Nueva York, Alemania, Dubái e India; al igual que su actividad en sus plataformas digitales propias en español y en inglés "Say Yes To Mate" (www.sayyestomate.com) son claves para lograr el posicionamiento buscado.

Respecto a la forma de consumo, según una encuesta del INYM realizada en agosto 2016 a nivel país, se concluyó que el consumo de mate con bombilla supera ampliamente al de las demás infusiones y se convierte en la forma más extendida de consumo de la yerba mate en Argentina; ocho

²⁷ Instituto Nacional de la Yerba Mate. INYM.org.ar

de cada 10 argentinos declaraban haber consumido mate (tradicional) en los últimos 30 días; por detrás del té con el 48% y el café con el 44%.

Por otra parte, la yerba mate tiene beneficios funcionales relacionados con la salud, entre los que se encuentran su poder antioxidante por la alta concentración de polifenoles; como se puede observar en el siguiente gráfico. En su forma de consumo más popular, el mate cebado caliente, supera en un 90% al poder antioxidante del té verde. Asimismo, la yerba mate se considera una fuente natural de energía que estimula el esfuerzo intelectual y físico.

Contenido de polifenoles:



Fuente: INYM

a) Dimensión del Mercado Potencial:

Para dimensionar el poder adquisitivo, se toma el estudio preparado por la Consultora W, de Guillermo Oliveto, de la pirámide social Argentina.²⁸



La proyección de población elaborada por el INDEC para 2010-2040, a 2019 estima que la población con edades entre 25 y 44 años, en todo el país está formada por 6.452.697 personas distribuidas en forma semejante entre hombres y mujeres. Los segmentos a considerar para este plan, son el ABC1 5% y C2 17%¹² que totaliza un 22%.

La penetración de la yerba mate en la Argentina es del 95%²⁹. Sin embargo, el refinamiento del paladar de los materos dio margen para la aparición de propuestas de yerbas autodenominadas "premium", dirigidas a segmentos dispuestos a pagar un mayor precio por yerbas exóticas, orgánicas y sofisticados blends de sabores.³⁰ Se sitúa a *Matea* en el

²⁸ La pirámide social argentina. Abril 2019

²⁹ Clarin.com. Agosto 2019

³⁰ La Nacion.com. Agosto 2019

mercado atendido³¹ de las yerbas mates gourmet y accesorios premium.

Debido a que no se disponen de datos cuantitativos del mercado de la yerba mate gourmet en plataformas electrónicas, a efectos de estimar el mercado potencial se tomarán como referencia las compras electrónicas registradas en informe de Tienda Nube³² que indican para alimentos y bebidas una participación del 1,9%, los regalos un 2,4% y el concepto otros un 21%. Asimismo, se consideran los datos de mercados más maduros como Estados Unidos, donde la penetración de “grocery online” es en promedio un 3%.³³

Se considera prudente y razonable estimar el 1%. Es decir, de la población de hombres y mujeres entre 25 a 44 años de los segmentos objetivos, el 1 % va ser usuaria del ecommerce de *Matea*. Se proyecta el ticket promedio en USD 12. Se asume una frecuencia de compra regular, de una compra mensual.



El mercado argentino potencial de yerba mate gourmet y accesorios representaría USD 2 millones anuales – a septiembre 2019- con proyecciones de incremento para el período 2019 a 2023, a una tasa de crecimiento anual compuesta “CAGR “del 10,1 % calculado por Statista para Argentina.

³¹ Marketing Estratégico, Roger Best

³² Informe Tienda Nube Commerce 2018

³³ Business Insider.com Agosto 2019

Respecto a los visitantes del exterior, se incluyen las “clases para aprender sobre el mate” y las “ventas por ecommerce a turistas” en forma electrónica. Se consideran a los visitantes procedentes de Brasil, Chile, Estados Unidos, Europa y otros países no incluidos previamente como México y Asia. Se estima para los visitantes de Latinoamérica la tasa de conversión resultará un 1% por tener conocimientos previos sobre el mate. Mientras que para los visitantes de Norteamérica y Europa se estima una tasa de conversión del 2% por resultar una experiencia representativa de la identidad cultural argentina que quieren conocer.

Se toma como supuesto que se dará un mix entre compra electrónica de clases y de productos a través del ecommerce. Para los cálculos se utilizan los datos del año 2018 elaborado por el INDEC en su informe sobre turismo receptivo.³⁴ Se toma un ticket promediado en USD 15. Datos que resultan en una proyección del mercado potencial, que resultaría en USD 485.000. Cifra que aumentaría, si se tomaran los datos del año 2019. En los primeros siete meses de 2019 se ha incrementado un 9,4% el ingreso de turistas.

Universidad de
San Andrés

El visitante de Uruguay, como se mencionó en la sección entorno económico, por la cercanía y ventajas coyunturales del tipo de cambio favorable tiene una frecuencia mayor de visita a Argentina; no está registrado en los datos de turismo receptivo aéreo ya que la mayoría lo hace en forma fluvial. A los efectos de este trabajo, se asume que el turista visitante y asistente es el que viaja sin equipo matero. Es un

³⁴ INDEC: Informes Técnicos

consumidor al que le gusta tomar mate y asistir a bares de Buenos Aires. Por las ventajas que le genera el tipo de cambio y por su comportamiento; su rutina diaria de caminar y consumir mate, probablemente elija bolsos materos que superan los USD 15. Pero al presentarse un mix entre degustaciones y productos se toma el supuesto de un ticket promedio de USD 5.

Totalizando el mercado potencial de productos y servicios comercializados a través de medios electrónicos, tenemos: consumo de productos off-premise para residentes en Argentina USD 2.044.000 a lo que se adiciona mercado turismo internacional con USD 485130 y comercialización de productos al turista de Uruguay con USD 98000, totalizado en USD 2.627.344.



V.Análisis del Consumidor

Se analizará el perfil del consumidor de comercio electrónico, para lo cual se utilizarán los datos provistos por CACE, Tienda Nube y el informe internacional de Statista.

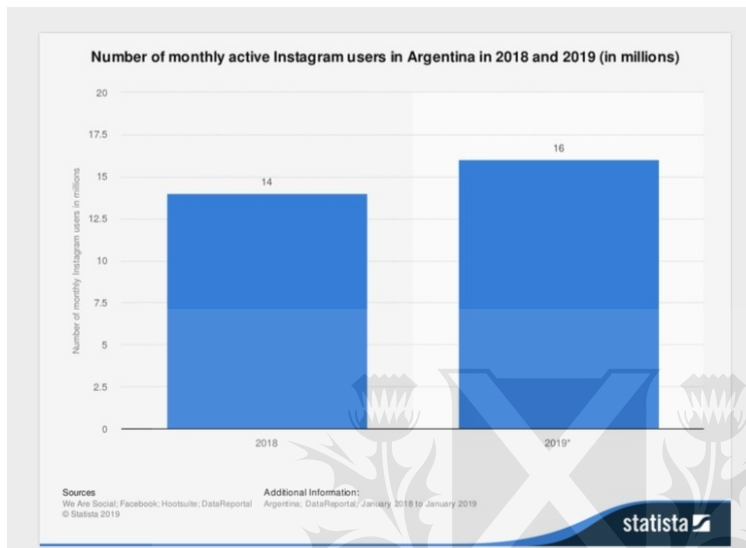
La generación nacida luego de la aparición de Internet en el año 1983 y hasta 1994 es conocida como Gen Y o Millennials. Cuya característica principal, desde el punto de vista tecnológico, es que crecieron en la transición de lo analógico a lo digital y llegaron a adultos en un nuevo milenio y mundo digitalizado. A la fecha de este trabajo año 2019, se considera al grupo etario entre 25 y 36 años³⁵.

En Argentina, como se observa en el siguiente cuadro de la distribución de usuarios de internet por edad; la franja etaria de 25-34 años lidera con un 22%, seguida de la franja 35-44 años con un 17 % mientras que las franjas 20-24 años y 45 -54 años representan un 13% y 14% respectivamente.

Fuente: Statista

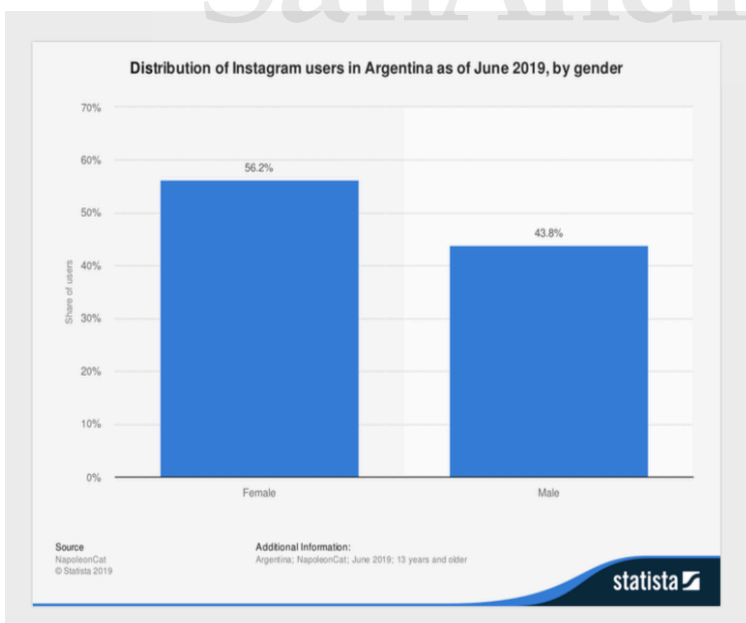
³⁵ El economista.com. Septiembre 2019

Si siguiendo con los estudios realizados por Statista, a enero 2019 los usuarios activos en Instagram (IG) en Argentina son 16 millones; lo que significa un incremento del 14% respecto al año 2018, como se puede observar en el siguiente gráfico.



Fuente: Statista

Desde una mirada por género de los usuarios de Instagram, el 56,2 % corresponde a mujeres y un 43,8% a hombres como muestra el gráfico a continuación:



Fuente: Statista

Dispositivos utilizados:

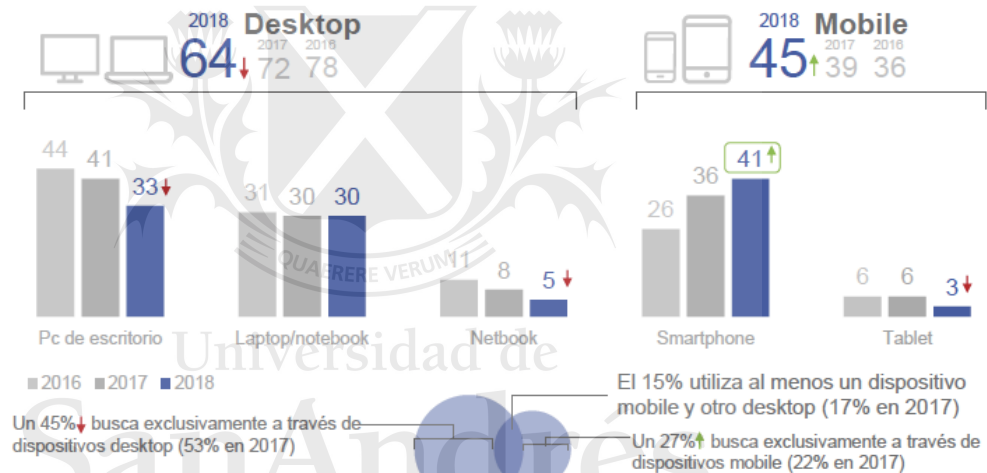
Desde el análisis del impacto del uso de los dispositivos móviles en la distintas etapas del customer journey, todavía se registra una alta diferencia entre el uso del dispositivo móvil en la etapa de búsqueda y la computadora en la conversión. Sin embargo, como se observa en los siguientes cuadros, el uso de “mobile” ha crecido para las búsquedas y las conversiones. Además, el aumento de la utilización de plataformas progressive web app; incrementará la cantidad de conversiones en mobile

Cada vez más BÚSQUEDAS se realizan desde dispositivos Mobile

3 de cada 10 buscan únicamente a través de estos dispositivos y el Smartphone paso a ser el dispositivo más usado

¿A través de qué dispositivos buscaron la última vez?

Datos en %



Fuente: CACE 2019

Las compras desde Mobile continúan creciendo mas que desde Desktop

Datos en %



Fuente: CACE 2019

Factores que influyen en el uso de ecommerce:

Las razones por las que los usuarios eligen un ecommerce son porque es simple, fácil de usar, ahorra tiempo y los descuentos son mayores que en la tienda física.

Así lo corrobora el estudio de Statista para Argentina³⁶ en personas entre 18 a 65 años, realizado con datos de 2016, sobre los factores que influyeron en la compra online: 60% precio más bajo que en otros websites o tiendas tradicionales. Le sigue con un 49% la facilidad del check out. Además, el envío gratuito con el 47% es otro factor relevante.



Considerando mercados más desarrollados, como el europeo, la consultora Consorzio Netcomm³⁷ destaca que el interés de los compradores por las entregas gratis es altísimo: el 56% de las compras no llevadas a cabo en Europa es causado por las opciones de delivery muy costosas.

³⁶ Statista

³⁷ Consorzio Netcomm

Medios de Pago:

Respecto a medios de pago, el 90% de las transacciones se realizan a través de un gateway de pago intermediario como Mercado Pago. Dentro de este, la tarjeta de crédito es el medio más utilizado, superando más del 80% de las transacciones. Financiación y cuotas son los factores decisivos de este medio de pago para las compras electrónicas.

A modo de conclusión, las compras por ecommerce son lideradas por las mujeres del rango etario de 25-34 años, seguidas por la generación de 35 - 44 años. Asimismo, las variables precio y descuentos se considerando relevantes al momento de decidir la compra online. El primer puesto medido en cantidad de transacciones fue para "Alimentos y Bebidas".³⁸

En tiempos de crisis, los consumidores argentinos son cambiantes, adaptativos, ágiles, infieles, resignados, entrenados, transparentes, esquivos y demandantes, entre otras cosas. Un consumidor preparado, que se acomoda. Así lo define el equipo de Insights de la consultora Kantar. El 97% tiene un smartphone y pasa 6,8 horas conectado.³⁹

Las redes sociales son las principales aliadas de las marcas con plataforma ecommerce. En primer lugar, Instagram con el 93,8% seguido por Facebook con el 87,6% y seguido en tercer lugar por Whatsapp con el 39,5%. Lo que concluye que una de cada cuatro conversiones en una tienda nube proviene de una red social. La población argentina es la tercera más activa en redes sociales, superada por Chile y Uruguay.

³⁸ CACE Informe Anual 2018

³⁹ Ambito.com

VI. Análisis de la competencia

Se analizará la competencia para una plataforma ecommerce B2C de productos premium y experiencias relacionados con la yerba mate de acuerdo a Michael Porter y su concepto de “Comprender la estructura de un sector”⁴⁰. Independientemente de la industria, el análisis de las fuerzas competitivas permite evaluar las raíces de la rentabilidad y proporciona un marco para anticipar e influir en los cambios que se produzcan en la competencia y consecuentemente en la rentabilidad del sector a lo largo del tiempo.

a) La amenaza de nuevos participantes:

Matea es un emprendimiento de esencia tradicional enfocado en brindar una experiencia presencial y sensorial sobre el arte de tomar mate; junto a la comercialización de yerbas mates blendeadas de marca propia. En el estadio que se encuentra el emprendimiento, la venta de productos y servicios a través de una plataforma electrónica representa un servicio complementario a su core business.

La empresa cuenta con 14 meses de presencia, si bien previamente ha dedicado cuatro años previos para análisis e investigación, es una marca en crecimiento. Existen nuevas marcas que están trabajando al igual que *Matea* en desarrollar su marca propia de yerba y que únicamente comercializan por ecommerce ya sea B2B y/o B2C. Por otra parte, resulta una amenaza para *Matea* que una marca ya posicionada en el mercado de infusiones decida incurrir en el mercado de yerba mate, como puede ser el caso Tea Connection. En algunos sabores, una yerba mate blendada puede parecerse más a un té. Por otra parte, que alguna empresa establecida, como Kraus, productora de yerba y principal exportadora decida empezar a dar catas y clases para aprender a tomar mate puede representar una amenaza para *Matea*.

⁴⁰ Harvard Business School. Porter, 2007

Requisito de Capital: el avance de las herramientas digitales facilita la visualización y comercialización de productos en internet a través de la función compra mediante una cuenta de Facebook Shop y/o Instagram Shopping. Estas plataformas de social selling - el uso de las redes sociales para encontrar e interactuar con los prospectos comerciales-⁴¹ permiten a un emprendedor sin grandes recursos financieros comenzar la comercialización online de sus productos. En una primera etapa, aunque se encuentren limitadas a pocos productos y sean estructuradas; pueden ser consideradas accesibles para los nuevos ingresantes al sector.

Beneficio de escala por el lado de la demanda: un nuevo participante puede ingresar al mercado eligiendo comercializar sus productos en un marketplace, una plataforma con alto posicionamiento como es el caso de Mercado Libre (MELI). En este caso, la principal ventaja para el nuevo ingresante son los beneficios de escala por el lado de la demanda, conocidos como “efectos de red”. Los compradores probablemente confíen más en un participante de una plataforma consolidada y desarrollada para decidir su experiencia de compra. Asimismo, MELI ofrece un ecosistema de soluciones que incluye la integración de la logística, distribución y medios de pago que facilitan su ingreso al mercado. Un estudio de la consultora Ipsos de 2019, sobre las veinte marcas más influyentes para los argentinos, ha posicionado a MELI en quinto lugar como una “Influential Brand”. Es decir, en Argentina los usuarios se identifican con la marca y/o tienen una relación emocional con MELI superando a Instagram.⁴²

El sector de ecommerce para productos comestibles premium tiene mucho potencial de crecimiento en Argentina y a nivel mundial. De lo analizado, se puede afirmar que el sector tiene bajas barreras de entrada. Por otra parte, para que una marca gane conocimiento en una plataforma electrónica, en forma sostenible en el tiempo, requiere recursos financieros y técnicos que

⁴¹ Hootsuite.com Social Selling

⁴² Cronista.com. Julio 2019

impactan en la rentabilidad del negocio significativamente.

b) El poder de los proveedores:

En primer lugar, los proveedores de plataformas electrónicas para ecommerce, desde las plataforma Saas (Tienda Nube, Mercado Shops y Shopify), pasando por las aplicaciones social selling (Instagram, Facebook) y hasta un marketplace como Mercado Libre tienen poder de oligopolio. Es decir, este grupo de empresas de plataformas establecen los precios de los servicios ofrecidos. Por otra parte, en lo que respecta a la yerba mate, los productores localizados en Misiones y Corrientes, tienen poder en la determinación de los precios de la yerba mate y de los mercado destino.

A modo de síntesis, existe una alta demanda fragmentada de marcas que requieren los servicios de plataforma de ecommerce ofrecidos por pocos proveedores del mercado que determinan precios. En este contexto, para un emprendimiento el acceso a una plataforma representa un costo significativo y el riesgo de erosionar el margen de rentabilidad; razón por la cual representa una amenaza.

c) El poder de los clientes:

Es un sector con clientes atomizados. Sin embargo, la gran mayoría de las marcas de yerbas mates gourmet cuentan con plataformas propias de ecommerce y/o presencia en redes sociales. Por lo tanto, un usuario conectado representa un usuario empoderado.

d) La amenaza de los sucedáneos:

Los usuarios están interesados en una amplia variedad de tendencias gastronómicas como: matcha, green tea, infusiones, té. Existen numerosos productos en las plataformas de ecommerce donde los usuarios pueden gastar su disponible personal income (DPI); lo que resulta una amenaza para *Matea*. Sin embargo, en cuanto a las experiencias, *Matea* cuenta con la ventaja de contar con espacios físicos que sirven de apalancamiento a la venta online.

e)Competidores existentes:

Se analizarán las marcas consideradas premium por su posicionamiento en precio, proceso de elaboración, certificaciones internacionales como orgánica y cadena de distribución selectiva, que no se comercializan en supermercados. Es decir, los competidores más directos de *Matea*, son las marcas que comercializan, a través de ecommerce B2C, yerbas mates gourmet blendeadas con su propia marca, yerbas de otras marcas, accesorios y experiencias como lo hacen Mate&Co, Mathienzo y Karla Johan.

Por otra parte, se analizarán las marcas premium y orgánicas de los productores de Misiones Kraus, Origen y Anna Park que comercializan a través de sus plataformas propias y/o en marketplaces como Mercado Libre y Ecodistrito.



Mate&Co, su sitio web, www.mateandco.com.ar describe al mate como infusión, un té blend. Crean yerbas mates de autor con especies como pimienta rosa, menta egipcia, frutos rojos, lemon grass y flores entre otras. El packaging es una lata moderna. También apuntan al mate en un formato nuevo, vidrio transparente. Se comercializa en una plataforma de dominio propio B2C y tienen alianzas con las plataformas The Food Market Place y BigBox entre otras. También comercializan a través de su tienda física en Palermo y han construido una red de canales distribución que abarca 277 tiendas físicas premium entre ellas Falabella y Los Robles Polo en Aeropuerto de Ezeiza.

Mathienzo, a través de su sitio web, www.Mathienzo.com ofrecen su propia yerba mate, su mate de diseño en silicona o cuero con madera, bolsos y mochilas. Permite compras B2C y para las operaciones B2B facilita un formulario de contacto. Su yerba mate se destaca por su proceso de elaboración que no se acelera en hornos, no tiene conservantes ni aditivos químicos. No está saborizada de manera artificial y su composición baja en polvo la vuelve ideal para todos aquellos que le escapan al mate por la acidez que les provoca. Cuenta con certificación oficial sin T.A.C.C.

Karla Johan, se presenta como misionera, sommelier del mate. Ofrece una yerba orgánica y otra yerba sapecada por agua, un concepto único. Cuenta con una plataforma electrónica, www.karlajohan.com, en la que integra un blog, junto a una tienda en la que comercializa yerbas, accesorios, cerveza “Mate Beer” y su libro “El libro de la yerba mate”. Asimismo, ofrece experiencias de turismo en Misiones.

Anna Park, es una yerba mate orgánica que se produce en Misiones, de producción limitada. Su sitio web, www.annapark.com.ar, es minimalista con escasa de información del producto, e indica teléfonos y mail de contacto. Sin embargo, la marca está presente en los locales de Le Pain

Quotidien, está presente en el local del sector de embarques del Aeropuerto de Ezeiza y en el Sofitel hotel, además de tiendas gourmet.

Kraus, es una empresa familiar productora de yerba mate orgánica de la provincia de Misiones. Cuenta con certificaciones internacionales de producto orgánico y fair trade. A través de su plataforma B2C, www.kraus.com.ar, comercializa yerba mate en paquetes en Argentina, Unión Europea, Canadá, Estados Unidos, Brasil, Chile entre otros. La yerba mate Kraus se exporta y es utilizada en las bebidas hechas en Europa y los EEUU. Para los usuarios B2B cuenta con un formulario de contacto. Es una yerba que se comercializa en otros marketplaces.

Origen, se destaca por su producción y envasado en Misiones. Se describe por ser verdaderamente premium. La plataforma para comercializar B2C está en desarrollo, www.yerbamateorigen.com.ar. En su web informan los puntos del país donde comercializan. Ofrece contacto para distribuidores y mayoristas. Está presente en eventos como Argentina Polo Day, Caminos y Sabores.

Ecodistrito, una plataforma marketplace, www.ecodistrito.com.ar que utiliza tienda nube y comercializa principalmente marcas premium de yerba mate misioneras y accesorios. También cuenta con una tienda física en Palermo. Se destaca la opción de distribución logística que ofrece, aunque limitada a de lunes a viernes.

Experiencias: tanto Mate & Co y Mathienzo ofrecen degustaciones y catas de yerbas mates en Airbnb y Tripadvisor solamente en la ciudad de Buenos Aires. *Matea* ofrece la ventaja que lo realiza en su propio espacio físico en La Plata, ciudad que en 2019 se ha posicionado como punto turístico de interés. Asimismo, cuenta con depósito para sus productos en dicha ciudad.

Se hizo una prueba en los sitios para testear: logística, pagos, confianza en las plataformas: Mate&Co, Mathienzo, *Matea* (tnube), Ecodistrito

(tnube), Karla Johan, Kraus y Origen siendo los resultados:

- se solicitan completar datos personales antes de proceder a la información sobre los costos y tiempos de entrega.
- alto tiempo de carga de la web para un uso en mobile.
- poca información de los productos, falta de filtros para encontrar los productos.
- aparece el cartel próximamente shop.
- la cuenta se encuentra suspendida.
- no ofrecen bots para consultas.
- no ofrecen upselling ni crossselling de productos.
- algunas plataformas permiten pick up gratuito por el local físico.
- en los casos que se utiliza a Correo Argentino como proveedor de envío, el costo mínimo supera al ticket promedio de 500 gr de yerba mate premium y permite continuar la compra.
- el tiempo de entrega de las marcas analizadas es en promedio de 7 días.
- solo en un caso, Ecodistrito, se dieron seis opciones de envío. Asimismo, si el producto resulta de precio inferior al costo del envío, solamente ofrece la opción retiro en punto de venta.



Universidad de
San Andrés

Fuente: Ecodistrito.com

VII. Análisis estratégico de *Matea*

Actualmente, *Matea* es una marca especializada en entender los gustos y preferencias de cada persona, a quien se le recomienda el blendeo adaptado a sus gustos. Ofrece más de 30 yerbas entre más fuertes, suaves y blends combinados con hierbas y agregados para lograr que “tomar mate” se convierta en muchas “nuevas experiencias”. En su espacio físico tanto argentinos y visitantes del exterior son guiados por expertos en las actividades que organizan: desde armar el mate, temperaturas del agua, como cebar el mate y degustaciones. Estas experiencias involucran los cinco sentidos. Se comienza con la visualización de la yerba, para lo cual se utiliza un mate de vidrio transparente. Luego se pasa por el aroma, oído y sabor para lograr el disfrute de un rico mate. La marca busca conectarse con su consumidor a través de la emocionalidad. Los valores que representan el mate: amistad, compartir y charla están presente en cada punto de contacto.

Tiene su cuenta de Instagram que supera a la de los competidores analizados. Ha comenzado en forma independiente a este plan de marketing, con una tienda nuble, plan básico. Cuenta con punto físico en La Plata que le da la ventaja de cercanía respecto a sus competidores localizados en la ciudad de Buenos Aires. Su local de La Plata es punto de venta, store pick up y pop-up para tasting de nuevos sabores. Se considera que están dadas las condiciones para la implementación de una plataforma digital. Asimismo, será una oportunidad para aprender e iterar con sus usuarios target, en la que podrá validar su producto antes de continuar escalando.

A continuación, se muestra la matriz FODA de la marca *Matea*:

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO		Cercanía con el consumidor	Marca en crecimiento
		Personalización de la experiencia	Tiempos y costos de entregas
		Conocimiento del arte de preparar mate	Costo de mantenimiento plataforma propia
		Empatía con el visitante del exterior.	Presupuesto limitado para campaña digital
		Conocimientos de tendencias en ecommerce	Experiencia sensorial limitada
		Crecimiento de compras electrónicas	Nuevos competidores y muchos competidores existentes.
ANALISIS EXTERNO		Posicionamiento internacional de la yerba mate	Contexto económico y social del país
		Aumento de visitantes del exterior	Disminución del poder adquisitivo
		Consumo de experiencias en aumento	Lanzamiento de capsulas para mate
		Adopción de modo de vida saludable	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración Propia 2019

Calificando cada una de las variables por sus impactos positivos y negativos, se puede decir que se encuentra en el cuadrante de fortalezas y oportunidades. Necesita una estrategia de fortalecimiento para aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado.

Fuente: Elaboración propia 2019

El análisis FODA muestra que el conocimiento experiencia sensoriales, emocionalidad y trato personalizado que le proporcionan a *Matea* una

ventaja competitiva. En efecto, es una marca en crecimiento y consciente del alto valor agregado que generan los servicios. Sin embargo, en mundo digitalizado tiene que acompañar su posicionamiento y estar preparada para tener presencia online a una escala viable. Por esta razón, su plataforma digital se plantea como necesaria.

En cuanto al análisis externo, el trabajo que realiza del INYM para posicionar a las yerbas argentinas a nivel internacional para adaptarlas al sabor y aroma del paladar de culturas muy distintas como la de India; es una oportunidad que demuestra se puede llegar a nuevos consumidores internacionalmente y en Argentina. La delicada situación económica de Argentina puede significar un crecimiento más lento para el plan de la inversión del emprendimiento. Sin embargo, la devaluación del peso argentino y aumento del turismo representan una oportunidad para *Matea*.



VIII. Estrategia de Marketing

a) Segmentación:

Es un modelo imperfecto que permite comprender el mercado; para lo cual se lo dividirá en segmentos y se identificarán los segmentos participantes y seleccionará el segmento o los segmentos objetivos para entrar. Se realizará la segmentación por las variables disponibles personal income (DPI) y comportamiento predominante en compras en internet.

Hombres y mujeres entre 18 a 23 años: están conectados. Son nativos digitales. Son consumidores de yerba mate. Alta sensibilidad al precio. “Estudiantes”.

Hombres y mujeres entre 24 y 44 años: segmento que lidera las compras en internet. Es sensible a las promociones con un ticket promedio de consumo de USD 12. Este segmento tiene alta presencia en redes sociales. Este segmento generacional incluye a hombres y mujeres por igual. Ambos con características de foodies. Probablemente una parte significativa del segmento este integrada por mujeres. De acuerdo a lo mencionado por Statista, el 39 % de las compras en internet las realizan las mujeres entre 24 y 44 años. Su canal de comunicación preferido es Instagram. “Foodies digitales”

Hombres y mujeres de más de 45 años: están conectados a internet de forma social. No lideran las compras electrónicas. En este segmento, las compras en la tienda física de *Matea*, son lideradas por mujeres, con un ticket promedio de USD 12. Sin embargo, por las variables demográficas, muchas tienen hijos grandes e independientes económicamente lo que les permite mayor disposable income y cercanía a un usuario digital. Es decir, probablemente el e-shopper es el familiar “Madres modernas”.

Turistas: la marca se plantea llegar a los turistas digitalmente ofreciendo las clases para aprender a tomar mate y la venta de accesorios. En primer lugar, se dirige a una persona conectada. Además, está interesada en la cultura de Argentina. En segundo lugar, es un segmento que utiliza las plataformas electrónicas, tanto en la previa a su llegada al país y durante su estadía para buscar actividades culturales y de esparcimiento para su visita. También muchos visitantes compran como souvenir accesorios como mates y accesorios. Actualmente, *Matea* capta a los interesados por las agencias de viaje pero es su objetivo integrarlo en sus plataformas electrónicas.

Tradicionalistas: es un segmento formado por personas que aún estando conectadas a internet consumen yerbas mates de marcas de consumo masivo por costumbre y/o precio.



Fuente: Elaboración propia 2019

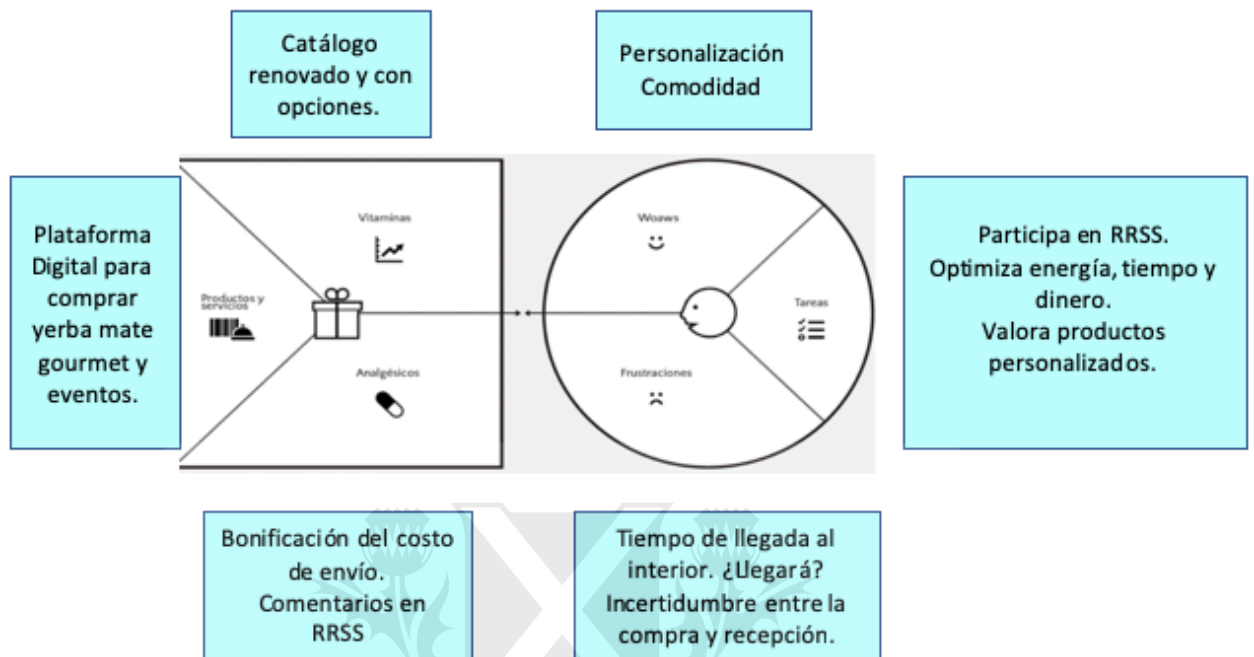
Los segmentos objetivos del ecommerce de *Matea*, a los cuales se dirigirá la estrategia digital serán: “foodies digitales” y “turistas”.

b)Propuesta de Valor:

La propuesta diferenciadora, es la que crea el mayor valor para los usuarios de los segmentos seleccionados. En lo que se refiere estrictamente a la tienda online “*Matea*: disfruta tu mate ideal sin moverte de tu casa”; la plataforma contará con un catálogo con filtro de opciones que se renovará periódicamente. Asimismo, se ofrecerá envíos a todo el país. Para las zonas donde cuenta con local físico; será posible el retiro en punto de venta y/o la entrega a través de Glovo, con cobertura, para que resulte una experiencia fácil, cómoda y rápida.

La integración con la experiencia offline será clave para el aumento de los usuarios. Las actividades realizadas en su espacio físico apuntan a lo sensorial y personalización. Se ofrecerán muestras para para consumo off-premise. Asimismo, se entregarán códigos de descuentos para las compras a través de la plataforma. Para las degustaciones y catas, se podrán reservar en forma digital.

Canvas de la Propuesta de Valor



Fuente: Business Model Generation, Alexander Osterwalder
 Fuente: Cuadros externos, elaboración propia 2019

Universidad de
San Andrés

IX) Objetivos y metas:

Los objetivos para la plataforma en los próximos 5 años son los siguientes:

- Estar dentro del top 3 de sitios de ecommerce de yerba mate gourmet. Ser la marca argentina que se identifica con los sabores más ricos y sofisticados y los ofrece digitalmente. Los productos ofrecidos por *Matea* son reconocidos por su alta calidad y una experiencia sin fricciones.
- Lograr ser una marca elegida y recomendada en la reserva digital de experiencias de degustación y clases sobre el arte de tomar mate. Se trabajará en la arquitectura y estrategia marcaria para su posicionamiento digital.
- Posicionamiento de la plataforma que opera procesos y logística en forma amigable con el medio ambiente, o sea reduciendo las emisiones de dióxido de carbono.
- Promueve acciones sustentables en el contenido de su comunicación digital.
- Posicionamiento digital en el exterior: la marca es conocida en los países con consumidores de yerba mate. Participación en marketplaces del exterior.

Para el logro de los objetivos se proponen las siguientes metas con sus respectivos KPIs. Se agrupan de acuerdo a la etapa: Venta, Marketing y Servicios.

Venta:

- En su comienzo, se evaluará la capacidad operativa para una conversión promedio de diez transacciones diarias para llegar a las 300 transacciones mensuales. Validado este hito, continuará su plan de expansión. Tasa de conversión (conversion rate)
- En el primer año, conversión de dos mil transacciones de eventos de experiencia a través de las plataformas digitales Eventbrite y otras.

- Crecimiento de la facturación del ticket promedio en un 20% y la cantidad de transacciones mensuales. Conversión rate.
- Comportamiento del comprador digital: disminución de los carritos abandonados, tasa de conversión
- Viabilidad financiera del primer año. CAC vs LTV si bien el life time value por cliente probablemente no se pueda obtener hasta transcurrir unos años. Se analizará totalizando las rentabilidades y los costos de adquisición globales.

Servicio:

- En una primera etapa, medirá el grado de satisfacción con una breve encuesta sobre: experiencia en el ecommerce; forma de entrega; tiempo de entrega y una sección abierta a comentarios. Se utilizará una escala acotada visual de 6 niveles Excelente a Mal. Luego de pasar la curva de aprendizaje, de ser necesario, implementará el Net Prometer Score – en inglés NPS- medición del grado en que un usuario recomendaría la marca; que utiliza una escala numérica de 1 a 10.
- Análisis de los datos recolectados en el punto anterior.
- Integración de e-lockers para logística de pedidos B2C.
- Optimizar el tiempo de respuesta a los mensajes recibidos por medios digitales. Se implementará SLA “de tiempo de respuesta”.
- Se considera a la recompra representativo del engagement con la marca. Tasa de recompra.

Marketing:

- Plan de comunicación para lograr el conocimiento de marca. Desarrollo y ejecución de los diferentes canales de comunicación en redes sociales para cada segmento objetivo con contenido consistente.
- Generación de una base de clientes digitalizados con presencia en redes sociales de diez mil seguidores para el primer año con crecimiento exponencial para los siguientes períodos. Social Media Followers. EngagementRate.
- Seguimiento de métricas: Costo de Adquisición de Cliente (CAC) marginal.
- Comprensión de la fuente de conversión más efectiva. Instagram, FB, Google. Tráfico / Visitas.
- Estudio del funnel de conversión para la detección previa de insights a través de las herramientas digitales en cada punto de contacto.

X. Marketing Operativo

a) Producto

Plataforma de venta: se utilizará la plataforma online amigable para desktop, para mobile, PWA y responsive, provista por Tienda Nube bajo el dominio www.somosmatea.com.ar para la comercialización de yerbas mates, blends y productos de diseño: mates, bombillas, yerbas mate de marca propia, yerba marca de terceros, kits, bolsos y accesorios para consumo off-premise. Se sugiere el plan que ofrece múltiples idiomas y monedas, teniendo en cuenta que parte de la audiencia habla portugués e inglés. Sin embargo, al ser un emprendimiento se considera la posibilidad de validar su viabilidad financiera comenzando con Instagram Shopping integrado al plan básico de tienda nube. Existen otras alternativas más económicas como contacto por DM y/o por Whatsapp. Sin embargo, se sugiere el plan básico de tienda nube o similar que tiene funcionalidades de administración de stock. Validado el “Producto Mínimo Viable -MVP-”, se utilizará hasta que se alcance un número de usuarios significativo que cubran los costos para acceder a un plan superior con mayores funcionalidades y en múltiples idiomas. Asimismo, paralelamente la marca validará su capacidad operativa para cumplir con su promesa de marca.

Permitirá la creación del usuario, aceptación de la política de uso de cookies para que el cliente deje sus datos de contacto para la creación de una base de clientes. Se utilizarán filtros para búsquedas y visualizaciones por línea de producto. Además, se mostrarán los productos más vendidos. Frecuentemente, se actualizará el catálogo con productos nuevos de acuerdo a la temporada del año y tendencias alineadas.

La parte de las actividades de las degustaciones y catas inicialmente se comercializarán a través de una integración de Instagram con Eventbrite.

Se plantea la posibilidad para la audiencia con baja frecuencia de compras en internet, la facilidad de un número de Whatsapp asociado al nombre propio de una persona física como contacto para las compras. También se propone en el packaging la utilización de productos eco-amigables.

Para la audiencia del exterior se organizarán eventos en inglés y portugués en los feriados que más turistas recibe Argentina: Semana Santa, Julio, Septiembre (Brasil y Chile) y Noviembre (Latam); los cuales podrán reservarse previamente utilizando la plataforma Eventbrite que estará integrada a sus redes sociales.

Se optimizarán las funcionalidades de Instagram: mediante la generación diaria de imágenes visuales de contenido acorde para generar relevancia en posts e historias. Además de la utilización de llamados para interactuar con la audiencia "call to action". Además de la producción de contenido relevante para los usuarios; sobre el mate, distintos tipos de blends, sabores, beneficios de la yerba mate y contenido sobre destinos turísticos. Será replicable a Facebook.

Se creará y administrará una base de clientes, la cual contendrá los datos de contacto, perfil socio demográfico. De ser posible, con las herramientas disponible se asociará un perfil por usuario para enviar propuestas personalizadas. Se sugiere un perfilado por intensidad: suave, fuerte. Si prefiere los blends o solo yerba mate.

La plataforma estará integrada a un gateway intermediario Mercado Pago, lo que genera confianza para los usuarios transaccionar con una marca online. Para el vendedor le evita los fraudes y principalmente le otorga las analíticas de funnel de conversión.

De ser posible con la plataforma tienda nube y/o en forma semi automática se generarán acciones de cross selling y up selling para la comercialización de productos de diseño. En forma conjunta, se realizarán campañas en redes sociales y campañas de e-mail marketing.

Representa para la marca una ventaja competitiva contar con su espacio físico donde puede ofrecer a sus asistentes, la experiencia de degustación de nuevos sabores y aromas. En cada contacto presencial se entregarán muestras individuales de alguno de los blends junto con los datos de contacto en redes sociales con la marca. Por otra parte, otorgará códigos de descuento para su utilización en la plataforma digital.



Universidad de
San Andrés

b) Precio

La estrategia de precios será acorde a la propuesta de valor que implica una alta personalización, lo que representa un costo operativo significativo. Por las características de un producto dirigido al mercado gourmet, la estrategia de precios estará alineada entre las diferentes propuestas que ofrece la marca: productos y servicios. Respecto a los competidores que apuntan al mismo segmento target, en todos los casos superan en más de un 100% al precio promedio por kilo de yerba mate comercializada en el mercado masivo.

En su primera etapa el ecommerce y social selling solo ofrecerá ventas B2C. Como parte de la estrategia de precios, se otorgarán códigos de descuento y de bonificaciones. Se promocionará la compra online apalancada por una compra en tienda física, ofreciendo un código de descuento del 20% de descuento.

Teniendo en cuenta que gran parte de los usuarios que compran en internet buscan descuentos se ofrecerán distintas acciones promocionales. En primer lugar, al ser una marca en pleno crecimiento se asignará un día a la semana en que las compras tienen un 20% de descuento. Hasta lograr una masa crítica de usuarios se buscará la frecuencia y repetición de compra mediante distintas acciones promocionales de descuento. Cuando las compras superen los \$2000 o su equivalente en USD 34 y además incluyan un producto de marca propia se bonificarán los gastos de envío.

En un contexto de estabilización de las variables macroeconómicas del país se buscará generar un ticket promedio de USD 20 dólares mensual por usuario fidelizado residente y de USD 42 para los que llegan a la marca a través de las degustaciones como consecuencia del upselling de productos que se generará al ofrecer la experiencia de clases y catas.

Precios sugeridos y considerados a efectos del plan de marketing:

Experiencia “aprender sobre el mate”: USD 15

Cata y Degustación: USD 5

Ecommerce Productos off- premise, residente: USD 12

Ecommerce Productos off -premise, exterior: USD 24



Universidad de
San Andrés

c)Plaza

Cuando se compra algo por electrónicamente, se está comprando una promesa de marca. La recepción del producto por parte del cliente es un momento de la verdad. Por lo tanto, la entrega del producto y la logística son procesos claves del ecommerce ya que determinan el éxito de la experiencia de compra.

El canal de distribución será directo al consumidor. Este será exclusivo para los productos de marca propia. Se ofrecerán distintas opciones de entrega: retiro en punto de venta, envío por distribuidor logístico a domicilio o punto de entrega, envío por Glovo y la utilización de redes de pick up. Por otra parte, la distribución de la yerba mate, por razones de peso y volumen, representa un mayor costo logístico.

La plataforma ofrecerá distintas opciones de envío e informará las tarifas, tiempo e impacto ambiental para cada alternativa:

- Retiro en punto de venta.
- Envío express por Glovo. Se informará la posibilidad de recibir los productos en 45 minutos, si está en el radio geográfico de la tienda física.
- Entrega en e-locker. Pickit
- Retiro en sucursal de Correo Argentino
- Entrega en domicilio por Correo Argentino

Para garantizar una experiencia impecable y por ser un emprendimiento de baja escala se fomentará la entrega en punto de venta para minimizar los posibles riesgos asociados: rotura del packaging, tiempo de entrega, producto diferente al solicitado, escasa trazabilidad y productos extraviados.

d) Promoción / Comunicación

Utilizará una estrategia de comunicación compuesta por acciones digitales y offline. Se comunicará con sus audiencias en una forma emotiva y con alto contenido visual que transmita cercanía y estimule el deseo de interactuar con *Matea* más allá del idioma. Se utilizarán los idiomas: inglés, portugués y español en los diferentes medios. Cabe resaltar, que la denominación de los principales blends en inglés: Red Berry, Coffee Bean y Chips Coconut; podrá facilitar la comunicación.

Representa una fortaleza contar con más de ocho mil seguidores en Instagram que se sumaron a la marca en forma orgánica. Por lo cual, se utilizará como principal vía de comunicación a Instagram; ofreciendo contenido relevante a través de posts e IGTV. *Matea* desarrollará contenido visual y “quotes” en español, con revisión previa de la traducción al inglés. Como parte de la estrategia se realizarán sorteos periódicos arrobando a otro participante, reposteo de historias. Se utilizarán los códigos de tracking y conversión que ofrece la plataforma para identificar las fuentes de tráfico. La ejecución de la estrategia digital estará a cargo de un Community Manager.

La estrategia digital estará apalancada en acciones offline. Para llegar de una manera más directa a los turistas que no hablan español e interesados en la cultura de Argentina, realizará una alianza de cobranding con lugares que ofrecen clases de tango. Se sugiere a DNI Tango por su frecuencia de clases y alta concurrencia de alumnos procedentes en su mayoría de: Alemania, Rusia, Suecia, Noruega y Francia que se comunican en inglés. La propuesta consiste en ofrecer una degustación de mate en el bar de DNI a continuación de las clases de baile -en los horarios de la tarde. Estas interacciones presenciales, serán generadoras de registro de mail, redes sociales. Además de invitaciones digitales para participar en las “clases sobre el mate”.

Para llegar a los visitantes de Brasil y Estados Unidos se sugiere la creación de alianzas con los organizadores de actividades por la ciudad de Buenos Aires, específicamente walking tours tanto en inglés y portugués, con una degustación de mate para crear conocimiento marca, tienda ecommerce y clases.

Se publicarán notas en medios ganados y/o promocionales en espacios digitales como “Culture Trip”, “Condé Nast México & Latam” y “Lonely Planet”. Previamente, se habrán identificado los medios e idioma que utilizará para su audiencia del exterior. Respecto a los eventos, alcanzada una capacidad operativa de organización, se promocionarán las experiencias en Buenos Aires Experiencias, Airbnb Tripadvisor, Lonely Planet entre otras.

Se sugiere que, con el contenido de video generado para IG, testear una primera campaña de branding en Youtube con anuncios TrueView in-stream, respondiendo al principal objetivo de branding. Para lo cual, se utilizarán videos de 30 segundos: en los primeros 5 mostrará la marca y su website posteriormente contenido sobre los blends de yerbas de *Matea*, con landing page a www.somosmatea.com.ar. La segmentación base será a extranjeros entre 25 y 44 años, localizados en Buenos Aires. Se evaluarán las palabras más buscadas por el segmento target y se elegirán aquellas como “tango lessons for beginners”. En una posterior etapa, seguirá con campañas de performance y de True View Remarketing. Asimismo, evaluará la creación de un canal de Youtube por ser una marca que busca empatía con el usuario.

Para el turismo de Uruguay, se sugiere promoción offline en los hoteles de 4 y 5 estrellas ofrecidos en los packs de Buquebus. Entre ellos, Bel Air, Imperial Park, Abasto, Ker San Telmo y NH entre otros. Asimismo, la visualización como spot de 2 segundos de *Matea Bar* en la pantalla del Buque Francisco.

En el ámbito local, se sugieren acciones offline de lanzamiento para conocimiento de marca, fidelización y promoción de la tienda digital. Consecuentemente, estas acciones incrementarán el tráfico a la tienda digital.

- a) Acciones de cobranding con la empresa Globant y sus proveedores de actividades físicas mediante la organización de “Yoga Mate Brunch” en las oficinas de la misma ciudad.
- b) Acciones de cobranding con Casa Curutchet, Le Corbusier.
- c) Acciones con las empresas de turismo que ofrecen las visitas a la Catedral de La Plata
- d) Servicio de experiencia recreativa en los eventos corporativos que se realizan en el hotel Gran Brizo de la ciudad de La Plata.

Relaciones con los usuarios: el uso de social selling de Instagram y Facebook es vital para la construcción de marca y diálogo con sus usuarios. De acuerdo a la encuesta realizada por Tienda Nube en 2019 a sus clientes, el 93,8% de los encuestados utiliza Instagram para difundir su marca. En primer lugar, debido a que la población argentina tiene alta participación en las redes sociales. En segundo lugar, por los beneficios de red y las funcionalidades que ofrece Instagram: historias destacadas, hashtags, filtros para editar fotos entre otras. Son estas razones, para sugerir la utilización de Instagram para llegar a más audiencia. En el caso que se decida asignar presupuesto para publicidad se sugiere a IG. Asimismo, el retorno de la inversión será más rápido.

Por otra parte, para *Matea*, las mujeres mayores de 45 años son segmento target en la tienda física; tanto por su interés en la marca y su alto DPI. Este segmento, probablemente tiene el comportamiento de una “mayoría tardía” en la adopción de IG. Sin embargo, este segmento ya está adaptado a Whatsapp. Razón por la cual, se propone incluir un número de Whatsapp para facilitar la compra online.

En una primera etapa, *Matea* ha manifestado su intención de apuntar a comunicarse por medios ganados mediante notas en prensa gráfica, radial y de televisión. La difusión a audiencias del interior del país ha sido una de las principales razones para que *Matea* haya decidido implementar su tienda online. El mate es un producto con alta penetración en el campo y en las ciudades relacionadas del país. En Buenos Aires, Córdoba y Mendoza ciudades altamente pobladas y también en ciudades rurales, una parte significativa de la población dedican horas a conducir automóviles. Razón por la cual, la radio es un medio de comunicación con audiencia significativa.

Progresivamente y en la manera que el negocio vaya generando rentabilidad y capacidad operativa se evaluará la inversión financiera en redes sociales y Google. Se propuso a *Matea* su presencia en MELI por el alto grado de posicionamiento que genera su motor de búsquedas, las funcionalidades ofrecidas y además por ser la aplicación utilizada por el segmento que más compras realiza en internet. Sin embargo, el aumento de la demanda que genera la promoción de *Matea* y su ecommerce tiene que ser respondido con una infraestructura acorde.

Universidad de
San Andrés

XII. Plan económico y financiero

Para el plan económico y financiero se tomarán datos supuestos considerados representativos a efectos del presente plan de marketing. Por otra parte, se centra en el marco de las herramientas digitales que se utilizan en Argentina en el año 2019. Con el avance tan veloz de la tecnología, probablemente de acá a 2022 puede que se haya concretado la revolución del “voice commerce”.

a) Plan Económico:

Ingresos por ventas:

Para el primer año se estima un nivel de actividad de 300 transacciones de promedio mensuales de productos off-premise, totalizando 3600 anuales. De las cuales el 70% se comercializará a público local y un 30% a turistas. Se estiman que los leads generados en manera orgánica y de campañas se convertirá el 1% resultando actividades experiencias de servicios 2000 para el primer año, con apertura de 45% a clases y 55% a catas. Los valores de ticket promedio son: productos público local USD 12, productos turistas USD 24. Las experiencias/clases con un ticket de USD 12 y las catas degustaciones USD 5. Los descuentos comerciales, se exponen en el cuadro de costos en la línea gastos de marketing.

Para el segundo año se proyecta un crecimiento del 50% para productos y del 100% para servicios. Para el tercer año el crecimiento proyectado es de 75% en productos y 125% en servicios.

Proyección de Ingresos:

Unidades	Año I		Año II		Año III	
	Local	Turistas	Local	Turistas	Local	Turistas
Productos	2900	700	4350	1050	7613	2.363
Clases	0	900	0	1800	0	4.050
Catas	0	1100	0	2200	0	4.950
	2900	2700	4350	5050	7613	11.363
Ingresos (USD)						
Productos	34.800	16.800	52.200	25.200	91.350	56.700
Experiencias	-	13.500	-	21.600	-	48.600
Catas	-	5.500	-	11.000	-	24.750
	34.800	35.800	52.200	57.800	91.350	130.050
Total Anual USD		70.600		110.000		221.400

Fuente: Elaboración Propia, año 2019

Costos Operativos:

Desde el lado económico, la presencia digital significa la decisión de invertir un porcentaje significativo de su presupuesto para llegar a las audiencias objetivos que se encuentran en redes sociales y geográficamente en Argentina y otros países. Estas acciones abarcan branding, plataforma de ecommerce, social media, contenido de alta calidad y posicionamiento digital⁴³. Para los primeros años, el objetivo de *Matea* es generar conocimiento de marca, por lo cual se sugiere una mayor asignación de presupuesto a campañas de awareness con foco en el mensaje y mayor repetición para construcción de marca. El branding es una inversión a futuro. Asimismo, su objetivo para performance es de 3600 transacciones anuales por lo cual también se sugiere invertir en campañas con foco en resultados. La publicidad en Instagram, con más de 16 millones de usuarios conectados en Argentina y cientos de millones en el mundo, es la herramienta sugerida para lograr los objetivos propuestos. Como referencia global del costo de la presencia digital, que varía según la campaña, medio y las distintas zonas geográficas se toma a Statista, que

⁴³ Blog.quiet.ly

muestra que el Social Media CPMs⁴⁴ -costo por mil impresiones- promedio mundial ha superado los USD 6 en el segundo trimestre de 2019. Lo que representa un incremento del 20% respecto a 2018 y es una tendencia que continuará creciendo en los últimos meses de 2019. En conclusión, significa que más marcas están compitiendo en redes sociales por captar audiencias y más usuarios ven publicidad como videos e historias en IG.

Si bien el presupuesto es una propuesta de asignación de recursos financieros para campañas digitales en Google, Instagram y Facebook, al no contar la marca con experiencia en medios digitales, podrán ser reasignados entre sí con el objetivo de llegar a las audiencias target utilizando el CPC más efectivo. Se evaluarán las reasignaciones presupuestarias de acuerdo a KPIs y métricas: CPM, CPC, conversion rate, leads, ROI, ROAS, NPS y recompras entre otros. Por otra parte, en el primer año incurrirá en gastos de lanzamiento con eventos presenciales. En los sucesivos años continuará con acciones offline para apalancar el online.

Universidad de

Se parte del supuesto que el emprendimiento se encuentra en marcha registrado y en vista que el aumento de su actividad operativa se registrará como SAS. Y a nivel fiscal pasará a ser Responsable Inscripto. Asimismo, se contemplan los honorarios de consultoría de estrategia.

El costo de la mercadería vendida (CMV) estará formado por los costos directamente relacionados a la adquisición de materia prima yerbas, compuestos para blends, mates y accesorios marca propia diseñados para reventa, packaging. Asimismo, los sueldos del personal fijo y contratado dedicado exclusivamente a la recepción, manejo de stock, picking y despacho. También se incluyen los costos directamente relacionados con los servicios prestados: honorarios de la sommelier, sueldos del personal

⁴⁴ Statista. Septiembre 2019

de dedicación exclusiva a las actividades de clases y experiencias. A efectos de calcular el margen bruto, se estima que los costos representan el 30% del precio de venta.

Plataforma Tienda Nube⁴⁵: se parte del supuesto, que *Matea* ha validado su viabilidad financiera y operativa. Por los volúmenes proyectados, utilizará el plan que permite múltiples idiomas de \$5999 (USD 100 al 30 Sept 2019)

Plataforma Eventbrite⁴⁶: utilizará el plan profesional que le permite crear múltiples eventos, a un costo de 6,99% más IVA.

Distribución logística: se parte del supuesto que el 55% de los productos se retirarán en el punto de venta sin costo asociado, el 35% de los productos se entregarán por Glovo a USD 1,50 para envío en el día. Un 10% se despachará utilizando el servicio de Correo Argentino a un costo unitario de USD 5 promedio.

Gastos de Marketing operativos: honorarios fotografía y video, honorarios de la agencia digital por: contenidos digitales, community manager para redes sociales, gestión SEM, SEO, manejo de campañas en Instagram, Facebook y Google Ads.

Cobros: se utilizará la plataforma intermediaria de Mercado Pago. *Matea* cobrará a 14 días, por lo que la comisión será de 3,49% más IVA. Por el volumen de operaciones estimado para el primer año la empresa es Responsable Inscripto en IVA.

⁴⁵ Tienda Nube.com

⁴⁶ Eventbrite.com

Ingresos Brutos/ Convenio Multilateral: *Matea* por su actividad de operaciones electrónicas realizadas entre ausentes e interviniendo en más de una jurisdicción tributará Convenio, se estima un 3% promedio de impuesto a los ingresos brutos.

Salarios Administrativos: se contratará una persona para asistir en tareas administrativas cuyo salario mensual con cargas sociales es USD 450. En el tercer año con el aumento de volumen, se suma una persona más.

Depósito y locales comerciales: por un local se paga la cuota de un préstamo hipotecario que representa USD 500 mensuales. Otro local es alquilado a un canon de USD 900. Los servicios luz, agua, gas, internet y otros incluidos en Utilities se proyectan en USD 450 mensuales. Su ocupación está 40% asignadas a actividades promovidas por la plataforma electrónica. Por cuestiones de volumen para el año 3 probablemente se alquilará otro depósito.

Registros, tasas, habilitaciones y otros: se estima un prorrateo mensual de USD 190.

IVA: al ser un impuesto “trasladable” no se considera en el plan de marketing.

Contador: los honorarios profesionales para las liquidaciones mensuales se estiman en USD 250.

Proyección de P&L 2020 a 2022

P&L	Año I	Año II	Año III
Ingresos	70.600	110.000	221.400
CMV	21.180	33.000	66.420
Utilidad Bruta	49.420	77.000	154.980
Plat. Nube Variable	258	387	740
Plat. Nube Fijo	1200	1200	1200
Plat. Eventbrite	1328	2279	5127
Distribución Logística	3690	5535	10224
Eventos Lanzamiento	3000	0	0
Marketing Estratégico	2000	0	0
Marketing Operativo	14400	15400	16400
Gastos Administrativos	5400	5400	10800
Depósitos y locales al 40%	8800	8800	10000
Registros RNPA / RNPE	2280	2280	2280
Contador	3000	3000	3000
Gtos. Fin. Mercado Pago	2464	3839	7727
IIBB	2118	3300	6642
Interés S/ Préstamo	500	500	500
Resultado antes de Impuesto	(1.018)	25.080	80.339
Impuesto 35%	-	(8.778)	(28.119)
Utilidad Neta	(1.018)	16.302	52.221
% Utilidad Neta	-1%	15%	24%

Fuente: Elaboración Propia, año 2019

Gastos de Marketing:

En los primeros años de una marca, para conocimiento y lanzamiento del canal ecommerce, se realizará una inversión significativa en campañas para generar awareness, adquisición de clientes y fidelización. Estas acciones impactará en mayores ventas y recompras para los siguientes años. O sea, en el futuro las ventas dependerán de los clientes existentes y del word of mouth.

Apertura de Gastos de Marketing Operativo

Actividad	Año I	Año II	Año III
Off line / Events	2200	2200	2200
Google	3500	4000	4500
Instagram / Facebook	3500	4000	4500
Notas de Contenido	1800	1800	1800
Agencia de Marketing	2400	2400	2400
Diseño y Fotografía	1000	1000	1000
Total	14400	15400	16400
Unidades	5040	9400	18975
Costo de Marketing Unitario	2,86	1,64	0,86
Marketing / Ingresos	20%	14%	7%

Fuente: Elaboración Propia, año 2019

b) Plan Financiero

Bajo el supuesto que fue un éxito la prueba de viabilidad financiera del último trimestre de 2019, el emprendimiento se propone escalar aceptando un préstamo de familiares que le ofrecen \$20000 dólares para que pueda tener producto disponible y adaptar los dos locales para la realización de las actividades con extranjeros y que pueda estar en condiciones para el lanzamiento en el mes de marzo 2020. Se acuerda la devolución del capital inicial para diciembre 2022. Por otra parte, le piden que le remunere anualmente el 2,5% de la suma prestada.

Proyección Flujo de Caja años 2020 a 2022

Cash Flow Proyectado

	Inversión	Año I	Año II	Año III
Flujo de Caja	(20.000)	(1.018)	16.302	52.221
Flujo Descontado	(20.000)	(925)	13.473	39.234
Tasa de Descuento 10%				
VAN	31.781			
TIR	55,43%			

Se demuestra que el proyecto es viable.

Fuente: Elaboración Propia, año 2019

De acuerdo a los datos obtenidos, como se muestra en el cash flow, se puede afirmar que para los próximos tres años la empresa *Matea* es capaz de generar cash, lo que la hace viable financieramente para aceptar un préstamo de USD 20000 para escalar.

Conclusiones:

Como se mencionó anteriormente se plantea una primera prueba de viabilidad operativa con la gestión de 300 transacciones mensuales, a razón de un ticket promedio de USD 12. Se propone comenzar con la ventana de tiempo del último trimestre de este año 2019 para evaluar la viabilidad financiera y operativa. Se sugiere escalar de a poco, con prolijidad financiera y bien plantados en los deseos y necesidades de los consumidores.

La primera etapa estará limitada a la ciudad de La Plata, mercado con menos competidores, más pequeño que la ciudad de Buenos Aires y con la ventaja de alta penetración del consumo de yerba mate en comparación a CABA. En primer lugar, esta etapa será una prueba que le permitirá a *Matea* aprender como está construyendo valor marcario. En segundo lugar, *Matea* profundizará su conocimiento sobre la gestión de una plataforma de ecommerce. Por otra parte, evaluará su viabilidad financiera para saber si el emprendimiento está generando liquidez. Finalmente, la estrategia digital propuesta en el presente plan de marketing servirá para saber si los productos son valorados por el mercado target. Es decir, saber si *Matea* puede captar ese valor a través del precio.

Bibliografía

Bauman, Zygmunt. 1999. *Modernidad Líquida*: Fondo de Cultura Económica

Gobé, Marc. 2010. *Emotional Branding: The New Paradigm for Connecting Brands to People*: Audible

Parker, Geoffrey; G. Marshall W. y Van Alstyne. 2016. *Platform Revolution*: W. W. Norton & Company distribuido por Amazon Digital

Arébalos, Alberto y Gonzalo Alonso. 2009. *La revolución horizontal*: gonzalo-alonso.com

Dolan, Robert J. 2000. *Note on Marketing Strategy*. Harvard Business School

Porter, Michael E. 2007. *Comprender la estructura de un sector*. Harvard Business School.

Bernes-Lee, Tim. 2000. *Tejiendo la Red*: sigloXXleditores.com

Best, Roger. Traducción al español por Dionisio Cámara. 2004. *Marketing Estratégico*: Grupo Anaya Publicaciones Generales.

Statista. Business Data Plataforma. Acceso a través de Universidad de San Andrés. Biblioteca Max von Buch <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/>

Red de Emprendedores , recuperado de: www.laplataemprende.org

Haskel, Jonathan y Stian Westlake.2017. *Capitalism without Capital: The Rise of the Intangible Economy* consultado en Cronista.com. Recuperado de: <https://www.cronista.com/financiertimes/Una-economia-intangible-requiere-un->

nuevo-planteo-de-la-politica-publica-20171204-0004.html

Infobae (24 de Junio de 2018) Innovación. Startup:sólo el 10% sobrevive los dos primeros años. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/tendencias/innovacion/2018/06/24/startups-solo-el-10-sobrevive-los-dos-primeros-anos/>

Ambito.com. Salarios. (30 de Agosto de 2019). Salarios abajo de la inflación. Recuperado de :

<https://www.ambito.com/salarios-abajo-la-inflacion-n5051656>

Instituto Nacional Estadística y Censos. www.indec.gob.ar

Informes Técnicos elaborados por INDEC

- Estadísticas de turismo internacional 2019
- Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH
- Proyecciones Nacionales Población 2010-2040
- Datos Macroeconómicos: inflación, PBI, desempleo, salarios.2019

Banco Central de la Nación. Relevamiento de Expectativas de Mercado. Mayo 2019. Recuperado de:

https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Infobae.com. Economía. (11 de Septiembre 2019). En la primera parte del año, ingresó a la Argentina un turista cada 5 segundos.

Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2019/09/11/por-la-devaluacion-del-peso-ingreso-hasta-julio-a-la-argentina-1-turista-cada-5-segundos/>

El Día.com. Ciudad. (18 de Junio de 2019) Fuerte apuesta al turismo en La Plata con la apertura de hoteles de categoría. Recuperado de

<https://www.eldia.com/nota/2019-6-18-1-58-49-fuerte-apuesta-al-turismo-en-la-ciudad-con-la-apertura-de-hoteles-de-categoria-que-suman-400-nuevas->

Cámara Argentina del Comercio Electrónico. (2019) Estudio Anual del Comercio Electrónico 2018. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Delloite. The Deloitte Global Millennial Survey2019. Recuperado de:

<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>

Euromonitor.com (2019) Top 10 Global Consumer Trends for 2018: Emerging Forces Sharping Consumer Behaviour - Euromonitor International

Crunchbase.com. (2019) Kuli kuli. Recuperado de

<https://www.crunchbase.com/organization/kuli-kuli#section-overview>

Smart City Expo World Congress Buenos Aires. Abril 2019. Recuperado de

<http://ciudadesustentable.com.ar/buenos-aires-mira-hacia-el-futuro-en-smart-city-expo/>

Compromisoempresarial.com. (26 de Agosto de 2019) La logística se alía con el medio ambiente para evolucionar recuperado de:

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/08/la-logistica-se-alia-con-el->

Ministerio de la Producción. (2019) Todo sobre la Ley de Emprendedores. Recuperado de <https://www.produccion.gob.ar/leyemprendedores>

Cronista.com (Agosto 2019). Sociedades por Acciones Simplificadas. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Sociedades-por-Acciones-Simplificadas-ventajas-que-ofrece-a-las-pymes-20181121-0001.html>

Clarín.com. (15 de Febrero de 2019). El caso Stanley. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/termo-legendario-adaptado-cebar-mate-convirtio-objeto-aspiracional-momento_0_AL5iNQI3Q.html

NubeCommerce. 2019. Informe anual del comercio electrónico durante 2018 y perspectivas para 2019. Cuarta Edición E-book.

La Nación.com (21 de Febrero de 2018) Yerba mate: de la guerra de precios a la batalla por la calidad. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/yerba-mate-de-la-guerra-de-precios-a-la-batalla-por-la-calidad-nid2110772>

Business Insider.com (7 de Febrero de 2019) US online grocery adoption is lagging. Recuperado de: <https://www.businessinsider.com/us-online-grocery-adoption-lagging-2019-2>

Oliveto, Guillermo (2019) *La Pirámide Social Argentina*: Consultora W. Recuperado de <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

Instituto Nacional de la Yerba Mate (Argentina) INYM.org.ar

CACE. Hot Sale 2019. (2019). Recuperado de www.cace.org.ar/noticias

Ambito.com (14 Agosto 2019) ¿Como cambia la crisis el consumo de los Argentinos? Recuperado de: <https://www.ambito.com/como-cambia-la-tesis-el-consumo-los-argentinos-n5048712>

Hootsuite (2019) Digital in 2019. Recuperado de <https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>

Hootsuite (2019) Social Selling Recuperado de <https://blog.hootsuite.com/es/social-selling-venta-en-redes-sociales/>

Cronista.com (29 de Julio de 2019) Apertura Negocios. Las 20 marcas más influyentes entre los consumidores argentinos.

Blog.quiet.ly (2019) Recuperado de: <https://blog.quiet.ly/industry/a-simple-guide-for-startups-to-determine-your-marketing-budget/>

Statista.com (2019). Social Media Advertising. Recuperado de: <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/statistics/873631/social-media-advertising-cpm/>

Forbes.com (2019) How To Create Your Omnichannel Retail Strategy by Shane Baker. Recuperado de:
<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2018/08/03/how-to-create-your-omnichannel-retail-strategy/#309c1aa56561>