



Universidad De San Andrés

Maestría en Marketing y comunicación

Plan de Marketing:

“Introducción de Taragui Vitality Boost en Paris y Lyon”

Autor: Mauro Alejandro Bagnoli

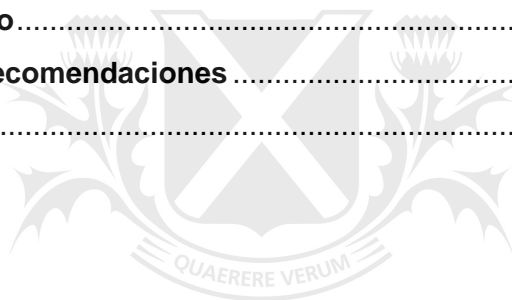
Tutor: Hernán Ramírez

Buenos Aires, marzo 2021.

Índice

| | |
|--|----|
| 1 - Resumen ejecutivo | 3 |
| 2 - Introducción | 5 |
| 2.1- Historia: | 5 |
| 2.2 - Misión: | 6 |
| 2.3 - Visión: | 6 |
| 2.4 - Sobre las zonas productoras de yerba mate..... | 7 |
| 2.5 - Mercado Argentino..... | 7 |
| 3 - Problema de marketing y su contexto | 8 |
| 3.1 - Problema de marketing..... | 8 |
| 3.2 - limitaciones culturales internacionales..... | 8 |
| 3.3 - Actividad internacional de “Establecimiento Las Marías” | 9 |
| 3.4 - Mercado francés: | 10 |
| 4 - Marco teórico / Enfoque metodológico | 11 |
| 5 - Análisis del entorno | 12 |
| 5.1 - Análisis del macroentorno P.E.S.T.E.L (<i>Anexo 1</i>)..... | 12 |
| 5.1.1 - Entorno Político | 12 |
| 5.1.2 - Entorno Económico..... | 13 |
| 5.1.3 - Entorno socio-cultural: | 14 |
| 5.1.4 - Entorno tecnológico | 15 |
| 5.1.5 - Entorno ecológico | 16 |
| 5.1.6 - Entorno legal..... | 16 |
| 5.2 - Análisis del Mercado objetivo | 17 |
| 5.2.1 - Análisis del microentorno: mercado de infusiones Francia..... | 17 |
| 5.2.2 - Dimensionamiento y Target | 19 |
| 5.2.3 - Principales competidores | 21 |
| 5.2.4 - Análisis contextual: yerba mate en Francia..... | 26 |
| 5.2.5 - Atractivo mercado de infusiones: yerba mate en Francia (<i>Anexo 2</i>)..... | 31 |
| 5.2.6 - Atractivo mercado infusiones: París y Lyon (<i>anexo 3</i>)..... | 35 |
| 5.2.7 - Conclusiones respecto al atractivo del mercado. | 38 |
| 5.3 - Análisis del consumidor | 38 |
| 5.3.1 - Hábitos de consumo..... | 38 |
| 5.3.2 - Principales variables demográficas, psicográficas y conductuales | 41 |
| 6 - Marketing estratégico..... | 42 |
| 6.1 - Segmentos..... | 42 |

| | |
|--|----|
| 6.2 - Segmentos objetivo | 44 |
| 6.3 - Posicionamiento buscado | 45 |
| 7 - Objetivos | 45 |
| 7.1 - Objetivos estratégicos | 45 |
| 7.2 - Objetivo financiero | 46 |
| 8 - Marketing mix | 49 |
| 8.1 - Producto | 49 |
| 8.2 - Distribución | 51 |
| 8.3 - Estructura de fijación de precio | 52 |
| 8.4 - Comunicación | 53 |
| 8.5 - Personas | 57 |
| 9 - Control de ejecución | 58 |
| 9.1 - Tablero de control | 58 |
| 9.2 - Matriz de riesgo | 60 |
| 10 - Conclusiones y recomendaciones | 60 |
| 11 - Fuentes | 62 |



Universidad de

San Andrés

1 - Resumen ejecutivo

En los últimos años se ha notado un interés en la yerba mate por parte del público francés. Informes internos de búsqueda de keywords, sumados a las experiencias y conocimientos de los ejecutivos comerciales que participan en las ferias internacionales y en las visitas al mercado de dicho país, demuestran que, si bien es una moda de nicho, el interés está latente. Los jugadores de fútbol latinos, que se encuentran desarrollando su actividad en Francia, han contagiado su gusto por la yerba mate a los fanáticos franceses. Un ejemplo de ello es, el capitán de la selección francesa, Antoine Griezmann, quien es un referente, que ha incorporado el mate en su día a día. Otro factor influyente, son las tendencias saludables, la aceptación de productos exóticos y el alto consumo de té que tienen los franceses. Además, muchas marcas de infusiones de hierbas tradicionales han

incorporado a la yerba mate dentro del mix de ingredientes de las infusiones que comercializan.

El management de “Establecimiento Las Marías” ha decidido capitalizar esta tendencia, e intentar que no sea solo una moda, sino que se incorpore como costumbre, al público francés, una infusión de yerba mate envasada en origen, pero adaptada al estilo de consumo local. Por esta razón, se va a lanzar el producto “Taragui Vitality Boost” en el año 2022. Este, es un producto cuyo ingrediente principal es la yerba mate, a la que se le suman también, Guaraná, té verde y notas de mango y maracuyá. El envase se encuentra totalmente en idioma francés, de forma que el consumidor pueda sentirlo como local.

Las ventajas del producto es que se adapta al formato de consumo requerido, puede ser utilizado para maquinas french press, para infusionar como un té en hebras o incluso para beber en formato tradicional. Además, no pierde las propiedades antioxidantes y el plus de energía que el mate ofrece.

Para el acceso al mercado francés es vital el apoyo de nuestro distribuidor allí, quien cuenta con la distribución en todo el territorio francés y en España, pero con base en Francia, que es el país objetivo.

Enfocándonos en Francia, para el lanzamiento del producto, el mismo se va acotar solo a las regiones de París y Lyon, para de esta forma tener una mayor eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles.

Para este lanzamiento, el management ha aprobado una inversión inicial de cien mil euros (€ 100.000) anuales para un período de 5 años. Se distribuirán en planes de comunicación para el segmento trade de Francia, acciones online, eventos en universidades y en mercados de alimentos naturales en París.

A través del análisis efectuado se han establecido dos escenarios. Por un lado, uno positivo, teniendo un retorno sobre la inversión de un veinticuatro por ciento (24%) una VAN de Euros 57391,51 y una TIR del doce por ciento (12%). Por otro lado, uno negativo, teniendo un ROI de doce por ciento negativo (-12%), una VAN negativa de Euros 57205,77 y una TIR negativa de cinco por ciento (5%).

En el escenario optimista, el volumen de participación del mercado de infusiones sería de aproximadamente un uno por ciento (1%), por lo que se mantiene como un producto de nicho.

Para “Establecimiento Las Marías”, el proyecto es sumamente importante ya que, por un lado, puede aprovechar capacidad ociosa y, por otro lado, es una decisión estratégica y desafiante, la de proponerse la incursión de productos adaptados al consumidor local en las distintas regiones.

El presente trabajo es una propuesta original que se estará presentando para el año 2022/23, la cual el autor del presente trabajo está desarrollando. Parte de la información utilizada en este trabajo final, es fruto de la experiencia y recorrido de la empresa a lo largo de los años en el mercado francés, principalmente, la que refiere al target objetivo de la marca y los distintos segmentos existentes en el mercado de la yerba mate.

En el presente trabajo los valores se encuentran en moneda EURO.

2 - Introducción

2.1- Historia:

“Establecimiento Las Marías”, es el mayor productor de yerba mate a nivel mundial y el principal exportador de yerba mate envasada en el mundo.

La empresa cuenta con más de noventa años dedicados a la producción de Yerba Mate, teniendo sus inicios en el año 1924.

Hoy, la empresa conforma un grupo, el “Grupo Las Marías”, que cuenta con una diversificación en negocios agroindustriales, entre ellos la ganadería, la explotación forestal, la yerba mate y el té.

En lo que se refiere a la yerba mate, la producción está totalmente integrada, es decir, que desde la semilla que se desarrolla en el vivero, hasta que terminan todos los procesos productivos, que llevan a tener un paquete de yerba en la mesa, es realizado por el establecimiento. Interviene en toda la cadena productiva que conlleva ese producto. Este hecho, da a Las Marías, una ventaja con respecto a los competidores, ya que puede tener una total trazabilidad e independencia en los procesos.

2.2 - Misión:

“Establecimiento Las Marías” es el mayor productor de yerba mate en el mundo y el principal exportador de yerba mate envasada, cuenta con una amplia gama de marcas enfocadas en cada segmento de consumidor y brinda un producto de calidad superior al que se encuentra en el mercado.

2.3 - Visión:

El objetivo es posicionar la marca Taragui como representante de la categoría. Convertirse en el líder del nicho global de yerba mate mediante sus diferenciales de valor agregado, permitiéndose a largo plazo atraer negocios B2B y facilitar el sell-out en el B2C.

Desde la perspectiva Financiera, busca generar recursos tales que le permitan sustentar el desarrollo de nuevos mercados, asegurando a la vez una contribución marginal.

2.4 - Sobre las zonas productoras de yerba mate

La yerba mate, es un producto que solo se produce en regiones muy específicas. únicamente encontramos plantaciones de yerba mate, en el sur de Brasil, en Paraguay y en el noreste argentino, Corrientes y Misiones. Las Marías cuenta con plantaciones tanto en corrientes (“los yerbales más australes”) como en misiones.

2.5 - Mercado Argentino

En lo que respecta a la categoría, el mercado argentino se encuentra maduro, teniendo penetración en casi todos los hogares del país. Más del noventa por ciento (90%) de los argentinos consumen mate¹.

A su vez, encontramos que el mercado está muy atomizado, existe una inmensa cantidad de marcas en el mercado, siendo algunas de ellas muy regionales, por lo tanto, tienen menor presencia a nivel nacional. Haciendo referencia al libro el “Océano azul”, el mercado argentino, es un océano rojo en el cual se encuentra saturada la oferta y la competencia, siendo la única forma de crecer el tomar parte del share de la competencia. Por el contrario, el mercado internacional es un océano azul inmenso de nuevas oportunidades de crecimiento.

Las Marías hoy cuenta con aproximadamente el cuarenta por ciento (40%) del share en supermercados con todas sus marcas y variedades. A saber: Taragüi,

¹ Informe interno Kantar

La Merced, Mañanita, y Unión. De todas ellas, Taragui es la yerba que más consumen los argentinos.²

3 - Problema de marketing y su contexto

3.1 - Problema de marketing

Ante esta realidad del mercado argentino, es que encuentra la necesidad de buscar nuevos mercados y de generar mayor demanda en los ya existentes para seguir creciendo.

Con una gran capacidad y cultura exportadora, “Establecimiento Las Marías” es el mayor exportador de yerba mate envasada en el mundo, siendo sus principales destinos Chile y Siria, seguido por Europa y Estados Unidos. Las exportaciones actuales representan tan solo el cinco por ciento (5%) de las ventas totales de Yerba Mate de Las Marías.

Las Marías, cuenta con capacidad productiva ociosa, por lo que aumentar el consumo daría un mejor aprovechamiento de los costos hundidos y optimizaría la eficiencia productiva.

3.2 - limitaciones culturales internacionales

La Yerba Mate cuenta con grandes limitaciones, referidas principalmente al mercado externo.

² Informe interno Nielsen

A pesar de lo beneficioso que puede ser a nivel competitivo, el hecho de que solo se produzca yerba mate en una región acotada, trae aparejado un gran inconveniente, que es el bajo conocimiento del producto. No existe una familiaridad con el producto o con las distintas marcas por parte del consumidor local fuera de las zonas productoras, salvo en donde el consumo del mate se encuentra arraigado como Siria, Chile y Uruguay.

En el mercado europeo, los consumidores son los más de seiscientos mil (600.000) argentinos que viven en la UE, siendo España el principal destino elegido, por tanto, el mayor consumidor.

El trabajo que deben hacer las empresas, para el desarrollo de las marcas de yerba mate en el exterior es, en primer lugar, el de enseñar a los consumidores sobre el mate. Es necesario que aprendan sobre las propiedades beneficiosas que su consumo atrae, y las distintas formas de consumo.

Gracias a la difusión que le han dado distintas figuras públicas, principalmente del deporte, el mate ha llegado a oídos del público iniciador. Para que esta tendencia no quede solo en una moda, es necesario que los interesados aprendan, y así generar un consumo sostenido que repercuta en la adopción del mate en el día a día por parte del público extranjero.

3.3 - Actividad internacional de “Establecimiento Las Marías”

“Establecimiento Las Marías” es una empresa con gran trayectoria exportadora desde hace más de cuatro décadas. Se ha consolidado como el principal exportador de yerba mate envasada, siendo Taragui la marca de yerba más comercializada.

Para Las Marías, las exportaciones hoy representan el cinco por ciento (5%) del volumen total comercializado y el diez por ciento (10%) de la facturación.

También, representa para la empresa, un ingreso de divisas que son capitalizadas en inversiones que mejoran la productividad y en las acciones de marketing internacional que la empresa realiza.

Para graficar lo expuesto, es dable destacar que los principales mercados extranjeros de la yerba mate son Siria y Chile, representando entre ambos más del cincuenta por ciento (50%) del total de las exportaciones de la compañía. El mercado europeo representa el veinticinco por ciento (25%) aproximadamente, y el restante se divide entre el bloque NAFTA, países de LATAM y Asia, que, sumados entre sí, completarán el veinticinco por ciento (25%) restante de las exportaciones.

3.4 - Mercado francés:

Para “Establecimiento Las Marías”, es importante aumentar el nivel de exportaciones y que el mate llegue cada vez a más hogares. Para lograr ese incremento, Francia, es el eje clave para la estrategia a desarrollar en el mercado europeo.

Francia, es uno de los países más importantes de la Unión Europea, y en lo que se refiere a modas y hábitos de consumo, junto con Alemania, son de los que más influencia tienen. Allí, es donde radica la importancia de instalarse en ese país, porque es lo que servirá como puerta de entrada al mercado europeo, masivamente.

Las principales figuras del fútbol francés como Griezman y Mbappe, son ávidos consumidores de mate en formato tradicional y lo han adoptado a su rutina diaria.

Esto ha tenido una gran repercusión, principalmente, en el público joven, saludable y deportista. Incluso ha tenido como efecto que micro influencers del deporte hayan adoptado el mate y lo muestren en sus rutinas. En la mayoría de los casos la marca que consumen es Taragui.

Las Marías, ha hecho un seguimiento de Keywords relacionadas con Yerba Mate en todo Europa, y el resultado que arrojó Francia, fue de más de cuarenta y ocho mil cuatrocientos (48.4000) Keywords, las que estaban relacionadas directamente con palabras claves del mate.³

Adicionalmente, el mercado francés, junto con el alemán, son de la Unión Europea, los que mayor importancia dan a las tendencias saludables y a la sustentabilidad.

En el mercado francés, la empresa cuenta con un distribuidor con años de experiencia en dicho mercado, a través del que pueden ejecutarse las acciones que la empresa desea hacer, tendientes a la expansión en el mercado.

El distribuidor al que se hace referencia, hoy comercializa los productos principalmente en tiendas de venta de artículos latinoamericanos, tiendas gourmet, y en restaurantes argentinos ubicados en la capital francesa. También, tiene presencia en lugares icónicos parisinos como Galerías Lafayette y Le Grand Epicerie.

4 - Marco teórico / Enfoque metodológico

³ Informe agencia Alejandro Bevaqua

Para el presente plan, se utilizará el modelo de las fuerzas competitivas de Michael Porter, con el fin de teorizar sobre la atractividad de los mercados de Francia, más específicamente, de las regiones de París y Lyon. De esta forma, se evaluará la factibilidad del lanzamiento en esas ciudades en primera instancia y también en todo el territorio francés.

Debemos considerar que es una decisión del management el lanzamiento del producto con valor agregado en Francia.

Se buscará hacer una investigación cuantitativa del macroentorno y cualitativa de los principales actores del mercado. Y si la misma arroja resultados favorables, se avanzará con el lanzamiento, haciendo pruebas de mercado, a efectos de validar lo antes posible la factibilidad económica. A través del P.E.S.T.E.L se evaluarán los aspectos microambientales para el lanzamiento.

Respecto al análisis del consumidor, se utilizará información secundaria, principalmente relacionada al mercado del té en Francia e información obtenida de la experiencia de la compañía en los desarrollos internacionales en Europa.

Debemos considerar que el presente proyecto no se basará solamente en investigaciones de mercado, sino que también se validará de forma empírica.

5 - Análisis del entorno

5.1 - Análisis del macroentorno P.E.S.T.E.L (Anexo 1)

5.1.1 - Entorno Político

En este aspecto, encontramos inconvenientes tales como los impuestos existentes a las exportaciones. Esto, logra que se pierda competitividad en el mercado externo. Actualmente, el impuesto es del cinco por ciento (5%) sobre el total FOB exportador.

Contrariamente, las regulaciones, en materia de comercio exterior, son positivas en Francia. Allí, la yerba mate no tributa impuestos, a pesar de no existir un tratado con la UE que lo exima, y es relativamente sencillo el proceso de importación. Por lo expuesto, es que favorece el costo final a nuestro distribuidor en destino y consecuentemente, el precio final al público que se busca alcanzar.

En el caso de Argentina, las regulaciones afectan principalmente el nivel de liquidación de divisas y los plazos de pago que puedan otorgarse. Adicionalmente, la estabilidad política en Argentina no es clara y consecuentemente, pueden cambiar las reglas de comercio exterior sin previo aviso. Esto, dificulta en algunos casos la posibilidad de sostener inversiones en el exterior a largo plazo.

5.1.2 - Entorno Económico

Desde este punto de vista existe un gran inconveniente en Argentina que es la alta tasa de inflación en pesos (40%) aproximadamente y la no actualización del tipo de cambio USD - ARS según este criterio. Esto ocasiona que por momentos se pierda parte del margen y que se deba hacer una corrección para ajustarlo.

Dado que el ajuste de precios en la UE no es común como en Argentina, no es viable hacer estas correcciones, por lo tanto, cuando existen altas tasas de inflación que afectan a los costes internos de producción y un tipo de cambios retrasado, que resta competitividad externa, el margen de ganancia se achica.

Con respecto a esto, también es importante destacar la existencia de prefinanciamientos de exportaciones por los distintos bancos, lo cual ayuda en parte para aminorar los inconvenientes respecto a la inflación.

En lo que respecta a la estabilidad Eur-Usd tiende a ser estable, por lo que no hay un efecto importante que pueda afectar sobre este punto.

Finalmente, la política monetaria en materia de inversiones en marketing es muy inestable llegando por momentos a cortar la posibilidad de giro de divisas.

5.1.3 - Entorno socio-cultural:

Francia posee una importante demografía, sesenta y siete millones (67.000.000) de habitantes aproximadamente, de los cuales veinticinco millones (15.000.000) se encuentran dentro de la franja etaria objetivo. Dicha franja oscila entre los 18 a los 35 años de edad.

Dos importantes características de dicho entorno, son que posee una muy baja tasa de desempleo, que ronda un 7.5% aproximadamente, y que tiene un salario promedio relativamente alto, que ronda los treinta y seis mil euros (€ 36.000) anuales, lo que trae aparejado un nivel alto de calidad de vida.

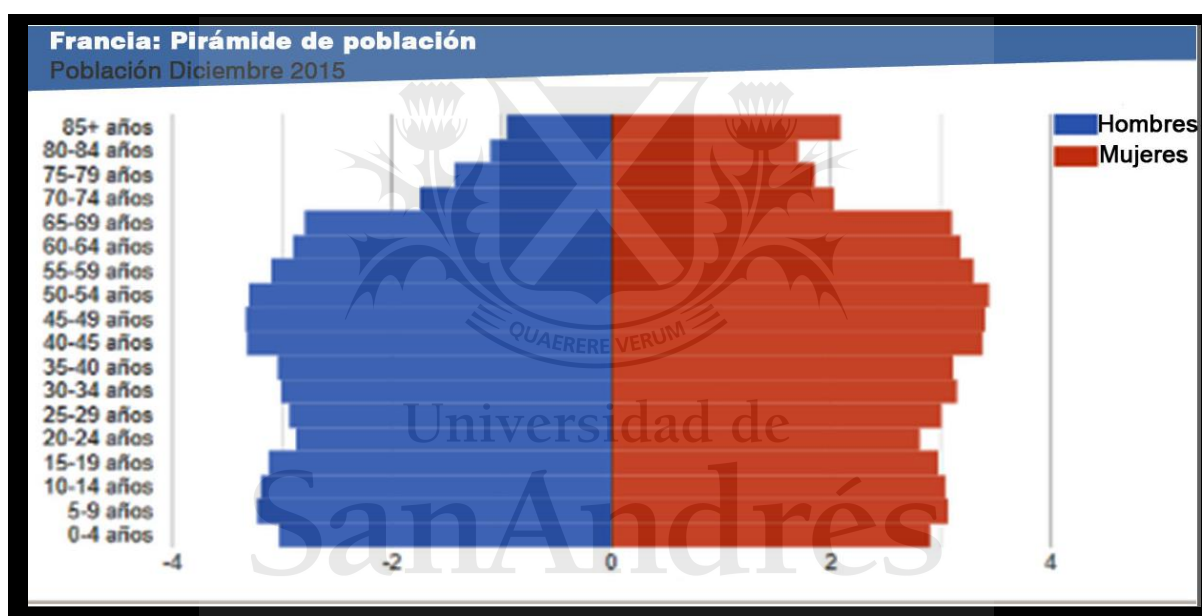
Es una cultura que tiene una alta valoración de los productos extranjeros y a su vez, les resulta de gran interés que se comuniquen dichos productos en idioma local. Es decir, traer productos del exterior, pero volverlos locales a través del idioma, la forma de presentarlos y de consumirlos.

Existe un gran interés por parte de los franceses, respecto de las actividades sustentables, ecológicas y saludables. En los últimos años, se comenzó con una tendencia muy importante hacia el desarrollo de técnicas de cuidado del medio ambiente, de la salud individual y prácticas ecológicas. También es un país, donde su población, cuenta con un fuerte interés en las actividades deportivas. Dentro de esta última categoría, se incluyen tanto los deportes que requieren entrenamiento físico, como los deportes online, llamados E-gaming. Un ejemplo de ello, son los distintos campeonatos intercolegiales existentes y los

campeonatos de E-gaming, que se desarrollan en Francia y que tienen mucha importancia dentro de su cultura.

Este fuerte interés por la sustentabilidad y por los deportes, va ligado a la incorporación de bebidas energizantes y naturales, y la yerba mate, cumple con el requisito de ser natural, por ser producto de la naturaleza, y no tener aditivos químicos. Además, cumple una función energizante y revitalizante, como he explicado anteriormente.

Gráfico 1



4

5.1.4 - Entorno tecnológico

Aproximadamente el ochenta y cinco por ciento (85%) de los habitantes de Francia tienen acceso a internet y de alta calidad. Es por este factor, que el E-commerce también está muy presente y se ve muy favorecido.

⁴ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/francia>

Las páginas web suelen ser responsive, encontrándose integradas en los distintos dispositivos tecnológicos a los que se puede acceder hoy en día.

El sitio web, de comercialización online más fuerte, actualmente, es Amazon, siendo uno de sus 5 dominios en la Unión Europea en francés. El mismo es: www.Amazon.fr

5.1.5 - Entorno ecológico

Dentro de la Unión Europea, Francia es uno de los países con mayor interés en el cuidado y consumo de productos amigables con el medio ambiente.

Esto en parte se debe a características propias de la cultura francesa y también a distintas acciones llevadas adelante, en este sentido, por la Unión Europea, como, por ejemplo, el reciclaje y la prohibición de utilización de plásticos de un sólo y único uso, que fueron derivando en un interés mayor por la protección ambiental en los ciudadanos europeos.

Adicionalmente, la incorporación de sellos y certificaciones que avalen la protección ambiental, por parte del productor/vendedor, dan mayores facilidades para el ingreso en puntos de ventas. Ello es así, ya que, para el consumidor consiste en un factor relevante a la hora de elegir un producto y, consecuentemente los canales de comercialización tratan de priorizar productos que cuenten con dichas certificaciones y sellos.

5.1.6 - Entorno legal

En lo que refiere a las protecciones legales, en la Unión Europea, se puede mencionar, que aquellas marcas que tienen sus productos registrados gozan de

protecciones comerciales. Esto es, en lo que se refiere a la copia de productos y el uso de la marca. Adicionalmente, en muchos market place, como Amazon, para tener un mayor control es necesario tener el registro en la Unión Europea.

Con respecto a las políticas de suscripciones, en la Unión Europea son muy exigentes, y son necesarios protocolos especiales para la protección de datos del consumidor. Esto es una exigencia en el caso de un E-commerce propio. Para el caso de la utilización de Marketplace de terceros, como ser Amazon, o sitios propios de sub-distribuidores, son ellos mismos, quienes deben cumplir con esta serie de protocolos exigidos.

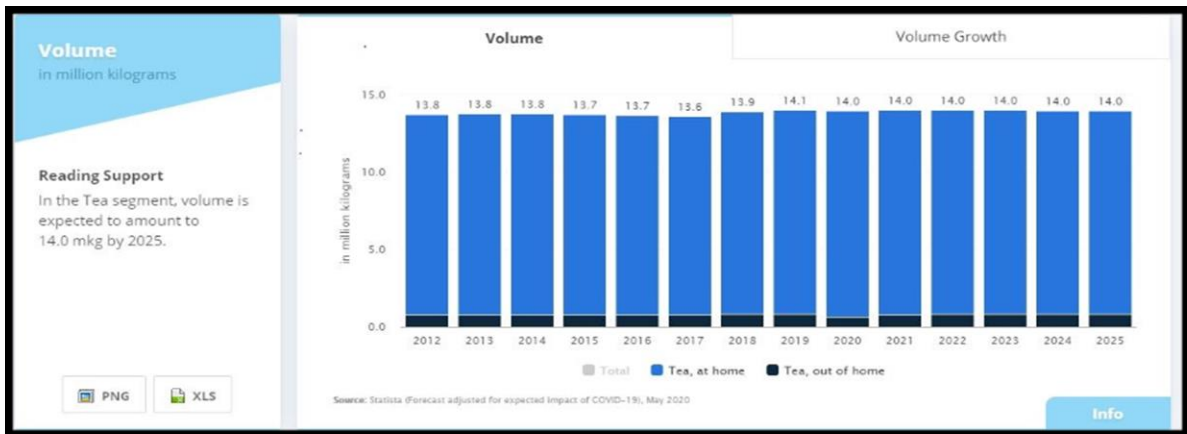
5.2 - Análisis del Mercado objetivo

5.2.1 - Análisis del microentorno: mercado de infusiones Francia

Francia es uno de los principales países consumidores de infusiones de té y hierbas. Si bien no llega a niveles como UK o China, tiene un consumo anual de catorce millones (14.000.000) de kilos y un promedio de consumo de 0.2 Kg por persona, representando un ingreso promedio de Usd 11.41 per cápita.

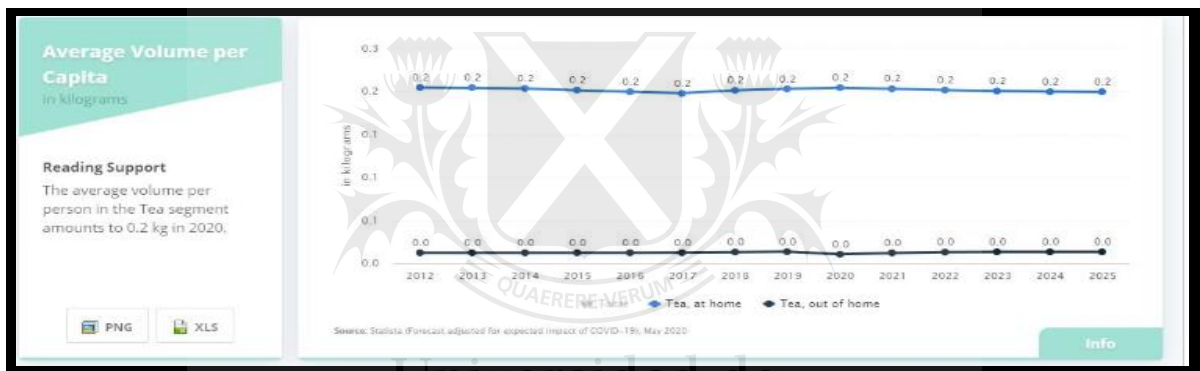
En lo referido al té, lo más sofisticado, suelen ser los tés sueltos importados, que se encuentran en casas de té, tiendas especializadas o determinados clusters de supermercados. Estos, representaban en el año 2015, alrededor del quince por ciento (15%) del mercado. Es decir, aproximadamente 2.1 millones de kilos.

Gráfico 2



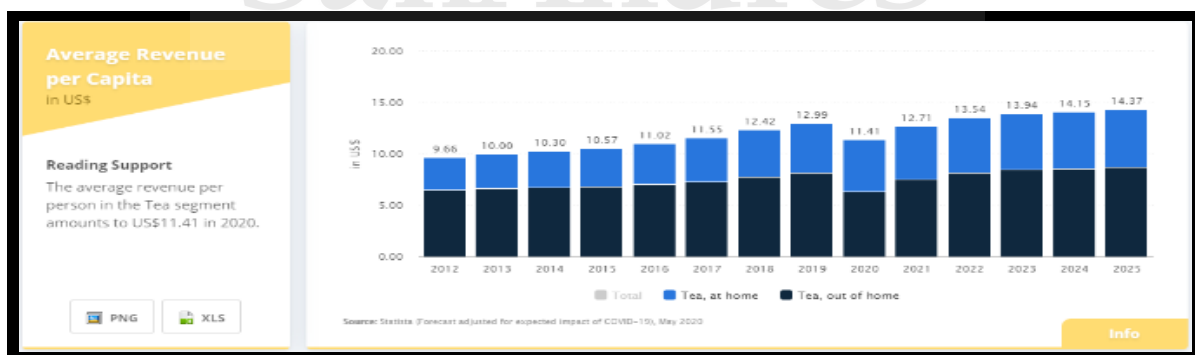
5

Gráfico 3



6

Gráfico 4



7

⁵ <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

⁶ <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

⁷ <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

5.2.2 - Dimensionamiento y Target

El mercado de infusiones en Francia genera ingresos por setecientos cuarenta y cuatro millones de dólares (U\$S 744.000.000), de los cuales treientos veintiocho millones (U\$S 328.000.000) son resultado de las infusiones para “beber en casa”. Se espera un crecimiento en este segmento del cinco por ciento (5%), para los próximos cinco (5) años.

Gráfico 5



8

Universidad de

La franja poblacional a la que estaría dirigido, es la que se encuentra entre los 18 a los 35 años de edad. Esto representa, quince millones (15.000.000) de personas, aproximadamente.

Tabla 1

| Franja | Hombres | Mujeres | total | Mujeres |
|---------|--------------|--------------|--------------|---------|
| 10 a 14 | 2,131,442.00 | 2,034,519.00 | 4,165,961.00 | 6.25% |
| 15 a 19 | 2,087,719.00 | 1,987,489.00 | 4,075,208.00 | 6.12% |

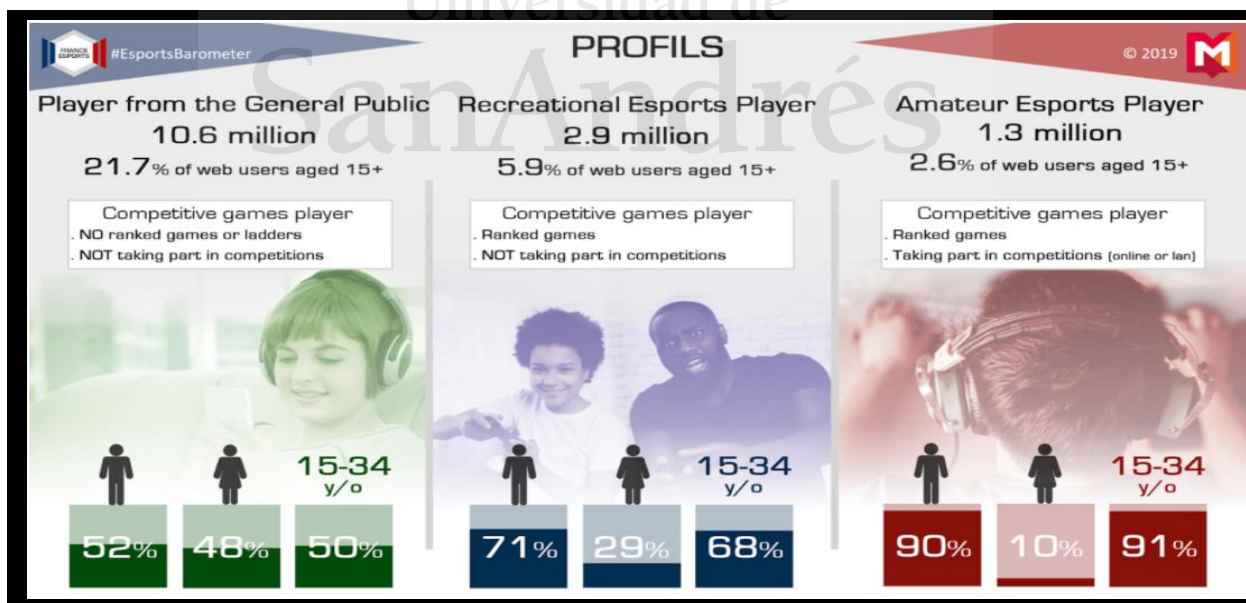
⁸ <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

| | | | | |
|---------|--------------|--------------|--------------|-------|
| 20 a 24 | 1,916,139.00 | 1,876,227.00 | 3,792,366.00 | 5.69% |
| 25 a 29 | 1,916,139.00 | 2,009,437.00 | 3,925,576.00 | 5.89% |
| 30 a 34 | 2,011,291.00 | 2,099,594.00 | 4,110,885.00 | 6.17% |
| 35 a 40 | 2,030,481.00 | 2,088,780.00 | 4,119,261.00 | 6.18% |

Adicionalmente, encontramos un segmento que puede ser importante para el desarrollo del proyecto, que es el “gamer”. Los integrantes de este segmento, son consumidores de bebidas energéticas, ya que su actividad requiere concentración por largos períodos de tiempo, y suelen recurrir a estos productos para lograrlo.

Ese segmento, conforma un universo de quince millones (15.000.000) de personas, de las cuales un millón trescientas mil (1.300.000) son jugadores que participan en competiciones formales.

Gráfico 6

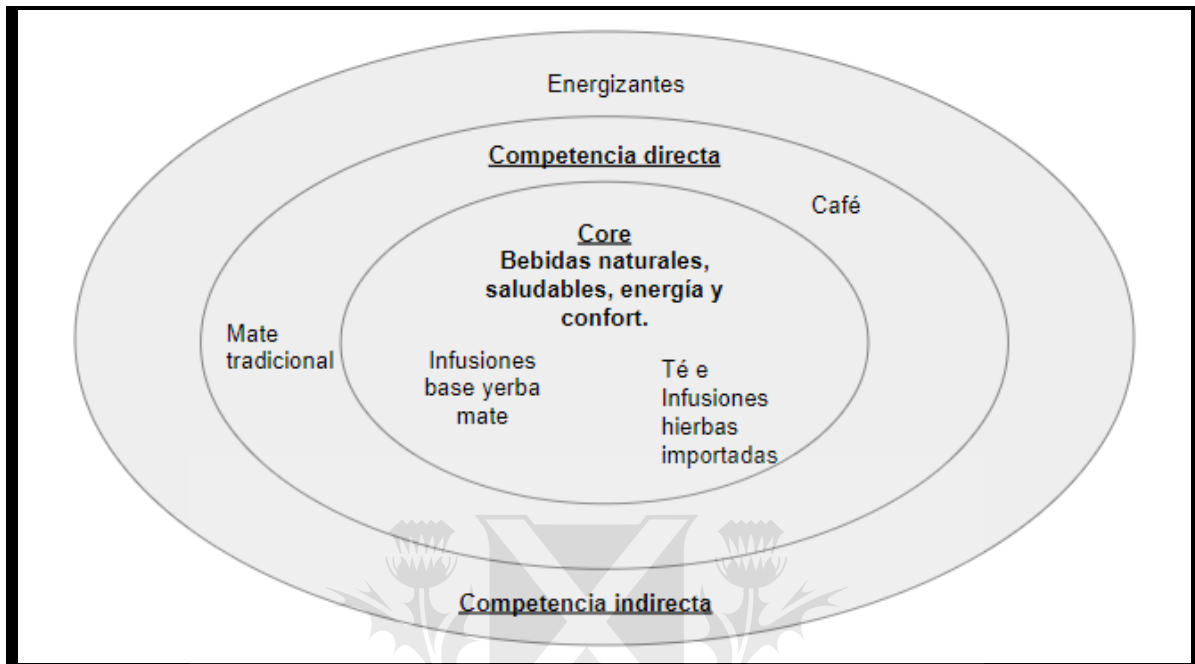


9

⁹ <https://www.france-esports.org/barometer-france-esports-resuls-2019-en/>

5.2.3 - Principales competidores

Gráfico 7



Los principales competidores los grafiqué en un círculo, en cuyo centro se encuentra el Core, luego hay otro círculo que lo rodea, donde se encuentra la competencia directa, y, por último, otro círculo que rodea a los dos primeros, donde se encuentra la competencia Indirecta.

El Core se encuentra compuesto por aquellas infusiones de hierbas importadas y las que incluyen yerba mate dentro de sus componentes. Este es el círculo más importante en que se estará desarrollando la competencia en el mercado francés e incluí aquellas infusiones naturales y saludables que aportan energía y dan un estado de confort al consumidor.

Dentro de la competencia directa, englobamos a aquellas infusiones que si bien aportan energía y son naturales no son del todo saludables o no cumplen con la condición de brindar un estado de confort al consumidor. Dentro de este grupo, encontramos a la yerba mate en formato tradicional, la cual no tiene un formato de

consumo adaptado al consumidor francés, al café y al té, siendo otras infusiones que cumplen el requisito de brindar el beneficio de energía.

Para la competencia indirecta, se agrupan las bebidas energizantes, propiamente dichas, tales como Red Bull, Monster, entre otras.

Para el desarrollo del presente proyecto el foco estará en el Core. Dentro de este segmento de productos podemos encontrar las siguientes marcas, a saber:

Le Palais des thés:

Es una empresa francesa, con más de treinta años en el mercado y muy reconocida por el público francés. Posee tiendas propias, E-commerce y además se comercializa en las principales tiendas gourmet.

En lo que respecta a la yerba mate, comercializa una reducida cantidad de productos con yerba mate brasileña, las cuales exhibe en el rubro orgánicos. Este producto se encuentra en algunas tiendas especializadas y en propias.

El precio aproximado del producto es de 15 euros los 100 gramos, y en el caso del blend de té verde (sin yerba mate) no bio u orgánico, su precio es de 9.90 euros los 100 gramos.



Kusmi tea:

Es una de las marcas icónicas del té en Francia. La empresa cuenta con más de ochenta (80) tiendas de las que sesenta (60) aproximadamente se encuentran en Francia, y exporta su producción a más de treinta y cinco (35) países. Sus productos además de ser comercializados en sus tiendas propias, también pueden encontrarse en tiendas especializadas de tés y hierbas, y en canales online. Además, posee acuerdos con supermercados online para la entrega de sus productos.

Uno de sus SKU más vendidos es KUSMI TEA DETOX que incluye yerba mate dentro de sus ingredientes. El precio aproximado de este producto es de 15.90 Euros los 100 gramos.



Twinings:

Esta empresa es proveniente del Reino Unido, y es icónica en el mundo del té. La misma tiene un amplio rango de variedades y formatos de consumo. No posee una línea que incluya yerba mate, pero si blends de té verde.

Se encuentra disponible en los canales de E-commerce y tiendas gourmet y también en los principales supermercados como Carrefour o Monoprix.

El precio aproximado del producto es de 7.12 euros los 100 gramos.



Lipton:

Esta marca pertenece a Unilever y tiene acceso a todos los canales de comercialización. Se encuentran en todos los supermercados alguna de sus variedades. Su producto más vendido es el té en saquitos, pero también posee bebidas a base de té. Adicionalmente, cuenta con distintas variedades de té suelto en latas.

El precio aproximado del producto en lata es de 3.73 Euros los 100 gramos.



Universidad de
San Andrés

Lipton y Twinings, son las marcas con mayor porcentaje de ventas en el mercado de té en Francia. En el caso de Kusmi Tea y Le Palais de thés no son comercializadas ni consumidas en forma masiva, sino que se concentran en un público más sofisticado y exclusivo.

Mapa de posicionamiento

Gráfico 8



Matriz hecha en base a calidad del packaging y calidad de la infusión. Ensayos efectuados por laboratorio de Establecimiento Las Marías.

5.2.4 - Análisis contextual: yerba mate en Francia

Varios influencers en París, tras el evento realizado por Taragui en el año 2019 allí, han adoptado el mate a su hábito y varias revistas parisinas han hablado respecto de las cualidades de este producto.

Un ejemplo de ello, es la revista "Point de vue", que ha comunicado al mate como un producto sano, de origen vegetal, que aporta una gran cantidad de antioxidantes, motivo por el que podría ser considerado un superfood.

Otro ejemplo, es la revista Madame Figaro, a través de la que se han difundido las características del ritual y la importancia del mate en Argentina.

COMMENT ET POURQUOI BOIRE DU MATÉ ?

Boisson traditionnelle sud-américaine venue de la culture des Andes/Brésiliens/Gauchos, le maté est un stimulants naturel qui fait plus que boire un café. Récemment popularisé par des investisseurs américains comme [Antonio G. G. G.](#), ce breuvage aux différents vertus peut être un excellent substitut à votre café quotidien, et surtout. La boisson idéale pour régler tous vos problèmes chroniques de santé (sans que vous n'ayez à changer de régime) ? Pourquoi boire du maté est une excellente idée ? Comment faire pour se préparer un bon maté ? Vous expliquez tout dans cet article :

Sommaire

1. Le maté, une boisson énergisante associée aux nombreux bienfaits
- 1.1 Les bienfaits du maté
- 1.2 Pourquoi boire du maté ?
2. Comment préparer un bon maté ?
- 2.1 Les ingrédients
- 2.2 Les bienfaits
- 2.3 Les précautions
- 2.4 Le kit de maté
3. Pourquoi boire du maté ?

Le maté, une boisson énergisante naturelle aux nombreux bienfaits

Quand on entend parler de maté, on pense à un café. Le maté est obtenu avec une capsule de grande dimension prise de bois, le **yerbamaté** (ou yerbamate) qui est une variété de grande dimension et non d'arbre. Le maté est obtenu par séchage, puis par un processus de fermentation. La boisson est obtenue à partir de la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté. La boisson est obtenue à partir de la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté. La boisson est obtenue à partir de la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté.

Les bienfaits du maté

- Le maté a une grande influence sur notre système nerveux central, et agit sur la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté. La boisson est obtenue à partir de la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté.
- Le maté a une grande influence sur notre système nerveux central, et agit sur la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté. La boisson est obtenue à partir de la partie de la plante de maté qui est la plus riche en caféine, dans le maté.

Quelques précautions à prendre tout de même

Une attention est de plus en plus conseillée avec le maté, car malgré toutes ses vertus sur notre corps, il faut savoir que le maté est une boisson stimulante. Il faut donc être attentif à la consommation de cette boisson, car elle peut provoquer des effets secondaires. Il faut donc être attentif à la consommation de cette boisson, car elle peut provoquer des effets secondaires.

Adicionalmente, también encontramos micro-influencers parisiens, del ámbito deportivo-salud, como mehditetard (10K followers) y leo19bds (33K followers), que han adoptado en su vida al mate y en ocasiones, hacen publicaciones al respecto.

leo19bds • Seguir
Paris, France

leo19bds Le Maté ! 🍃 [JEU CONCOURS]

Une boisson sud américaine aux effets stimulants (anti-fatigue & concentration), elle est également bénéfique pour la santé ! .

Avec @taraguiglobal on te propose de gagner ton kit !! .

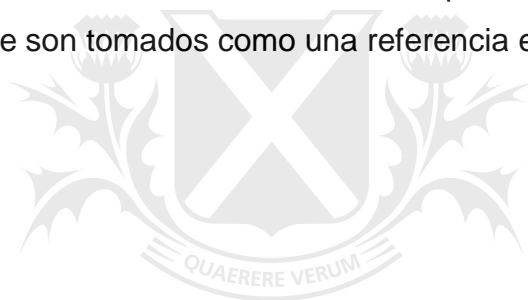
- Une Calebasse • une paille à maté • un sachet de maté • une bouteille isotherme • .

Mentionne deux potes en commentaire ! Tirage au sort dans la semaine ! 🍀🍀🍀🍀

2,111 Me gusta
14 DE OCTUBRE DE 2019

Agrega un comentario... Publicar

Dentro del ambiente del fútbol francés, dos de los principales referentes del deporte, son consumidores de mate. Estos publican y promueven el consumo del producto en redes sociales de forma orgánica ya que lo han adaptado en su día a día. Ellos son, Antoine Griezmann, el cual es jugador del Barcelona y es capitán de la selección de fútbol francesa, es uno de los jugadores más queridos y respetados por el pueblo francés. El otro jugador es Paul Pogba, quien se desempeña en el Manchester United. Tanto Griezman como Pogba fueron parte del equipo que se consagró campeón del mundo con la selección francesa de fútbol en el año 2018. Ambos son grandes referentes para el pueblo francés y se muestran permanentemente consumiendo este producto y difundiendo sus cualidades, por lo que son tomados como una referencia en cuanto al consumo.



Universidad de
San Andrés



antogriezmann • Siguiendo ...

antogriezmann 177 sem

matebrothers #matefriendship #matebros 113 sem 1 Me gusta Responder

nataliarunga Qué yerba tomás? 109 sem Responder

smith_lorena Que grande!Sos un uruguayo masuy

Les gusta a leandrot17 y 752,019 personas más

1 DE SEPTIEMBRE DE 2017

Agrega un comentario... Publicar

5.2.5 - Atractivo mercado de infusiones: yerba mate en Francia (Anexo 2)

Barreras a nuevos entrantes mercado de infusiones

Neutro

Valor ponderado: -0.15

Al ser el líder de la industria de yerba mate, la economía de escala generada es muy alta y no solo nos permite contar con la materia prima necesaria para la producción, sino que, además, permite la reducción de gran parte de los costos fijos.

El volumen de consumo, viene dado principalmente, con el mercado argentino que representa el noventa y cinco por ciento (95%) de la producción.

Si bien el hecho de que la yerba mate sea un producto exótico, que solo se encuentra en Brasil, Paraguay y Argentina, hoy, existen muchos productos que lo utilizan como ingrediente adicional. Además, el hecho de que no sea muy conocido por el público europeo limita, en cierto modo, también el aspecto comunicacional.

Pese a que la marca en Argentina es sumamente reconocida, en otros mercados, como el caso del mercado francés, no tanto. En mayor medida, es sólo conocida por los argentinos que viven allí, los fanáticos del deporte que han ido descubriendo tanto el mate como la marca.

Al competir principalmente, en el mercado de infusiones, y con los tés importados o de hierbas, en términos económicos el consumidor no notará una gran diferencia entre un té de alta calidad y Taragui Vitality boost.

Para incorporar los productos en los puntos de venta de Francia, es necesaria una inversión muy grande, ya que se debe poder alcanzar todos los puntos de venta objetivo en el territorio. Esto no implica solo inversión económica sino también una cadena logística sumamente eficiente que pueda cumplir con la distribución en toda Francia.

Amenaza de productos sustitutos

Alta

Valor ponderado: -1.14



Los sustitutos principales son los diferentes tipos de té, el café e infusiones a base de hierbas. Todo esto, en el mercado francés, está muy arraigado y forma parte de su cultura diaria.

Adicionalmente, dentro del mundo deportivo, encontramos las distintas bebidas energéticas, que también forman parte de su cotidianidad.

El consumidor no se encuentra con una exorbitante diferencia de precio, a la hora de optar por un producto u otro, ya que todos estos, se encuentran en un rango de precios similar. Es por ese motivo, que este factor no tiene gran influencia en la elección.

Poder de negociación de los compradores (Distribuidor)

Neutro

Valor ponderado: 0.12

El comprador/distribuidor para el mercado francés no hace un trabajo de transformación del producto sino, que su labor, consiste solamente en el almacenaje, la venta y distribución de los productos en los distintos puntos de venta.

Para poder distribuir el producto es necesario conocerlo y entenderlo, y de esa forma poder darlo a conocer e insertarlo en un mercado que poco o nada sepa del mismo. En el caso del mercado francés, no hay una gran cantidad de distribuidores que cumplan con esta necesidad de conocer y entender sobre la yerba mate, y consecuentemente, puedan comprometerse a distribuirla y negociar con los distintos puntos de venta su incorporación. Esta característica, conlleva la limitación de poder contar únicamente con un solo distribuidor.

Como contrapartida, el distribuidor no tiene opciones de cambio para trabajar el segmento de nuevos consumidores ya que el resto de las compañías trabajan principalmente para el mercado nostálgico.

A su vez, las posibilidades de integración hacia delante son nulas al ser la yerba mate un producto que necesita una curva de aprendizaje muy grande y tiene una limitante geográfica.

Poder de negociación de los proveedores (en origen)

Neutro

Valor ponderado: 0.37

Los principales aspectos que requieren de proveedores externos, son el de packaging y el de saborizantes. La gran mayoría de estos proveedores se encuentran en el territorio argentino y el aporte al producto es muy bajo.

La sustitución de alguno de estos proveedores por otro, no resulta de gran impacto, y de tampoco implica una dificultad, ya que, al haber una gran variedad de proveedores, de alta gama en cuanto a la calidad, de este tipo, resulta sencillo, rápido y económico realizar una modificación de esas características, y no tiene impacto significativo en el producto final.

La posibilidad de integración de los proveedores es nula y, en lo que refiere a la yerba mate, el ciento por ciento (100%) es producción propia de “Establecimiento Las Marías”, por lo cual se tiene un control total del principal componente del producto, que es la yerba mate en sí misma.

En lo que respecta a los proveedores logísticos, al ser un producto que no requiere condiciones especiales para el transporte, no cuentan con un poder de negociación alto, porque el servicio que se les requiere es simple.

Rivalidad entre competidores

Neutro

Valor pondera: 0.08

Del estudio de mercado, surge que existe un interés muy importante por el mate, como producto, y una proyección de gran crecimiento potencial para la industria de la yerba mate en el mercado francés.

Si bien el consumo del mate no suele ser cíclico, o estacional, es real que hay una tendencia que genera picos de venta y consumo en los meses de invierno. Esto, no lo convierte en un producto de consumo estival, se consume todo el año, generando ese plus de consumo en esa época del año.

Los costos fijos de producción, son una porción relativamente alta del costo, dificultando así la disminución de los mismos. Asimismo, es difícil salir de la industria por el aprendizaje que conlleva el tratamiento de la yerba mate y las características específicas de los terrenos necesarios para su plantación.

El mate, en su formato de consumo tradicional, es un producto que, si bien no es complejo para consumirlo, sí es difícil de explicar al consumidor la forma de consumo. Contrariamente a esto, el producto Taragui Boost es similar en forma de consumo al té tradicional, lo que simplifica la explicación al consumidor.

Además, existe un interés del management de la empresa, por generar nuevos productos para los mercados internacionales que hagan crecer la categoría de yerba mate.

5.2.6 - Atractivo mercado infusiones: París y Lyon (anexo 3)

Barreras a nuevos entrantes mercado de infusiones

Baja

Valor ponderado: 0.735

Al acotar el desarrollo del proyecto, al territorio físico de las zonas de París y Lyon, se puede obtener un acceso a los canales de distribución menos costoso y más eficiente de lo que implicaría hacerlo abarcando todo el territorio francés. Entre ambas ciudades, suman más de trece millones (13.000.000) de habitantes aproximadamente, es decir casi el veinte por ciento (20%) del total de la población francesa.

Además, el requisito de capital a invertir, necesario para la comunicación y la distribución del producto, se reduce considerablemente, permitiendo hacer un uso más eficaz del monto de inversión inicial disponible para este desarrollo.

Amenaza de productos sustitutos

Alta

Valor ponderado: -0-68

Canalizando los recursos en una de las zonas más pobladas, la posibilidad de presencia de productos sustitutos sigue siendo muy fuerte, a lo que se suma, la situación expuesta anteriormente, de que el consumidor no vea un alto impacto económico, a la hora de optar entre un producto y otro. Pese a eso, al acotar el territorio físico, en el que se desarrollará el proyecto, entiendo que es posible enfocarse en buscar tener una mayor presencia.

Poder de negociación de los compradores (Distribuidor)

Neutro

Valor ponderado: 0.12

Tal y como expuse anteriormente, tanto para el desarrollo en todo el territorio físico francés, como en la inserción en las zonas de París y Lyon, se cuenta con un único distribuidor, como posibilidad, ya que éste, conoce muy bien el mercado y la yerba mate. Además, cuenta con la red de distribución necesaria para la penetración, inserción y desarrollo del nuevo producto.

Entiendo, también, que esta idea de acotar el desarrollo a dos zonas específica, le permitirá al distribuidor aprovechar mejor sus recursos y lograr los objetivos de ventas.

Poder de negociación de los proveedores (en origen)

Neutro

Valor ponderado: 0.37

Los proveedores necesarios en origen, al igual que en el caso de que el desarrollo fuese para todo el territorio francés, se mantienen, ya que no hay cambios significativos en las compras mínimas que afecten la rentabilidad y hay una gran cantidad de los tipos de proveedores necesarios en el mercado.

Rivalidad entre competidores

Neutro

Valor pondera: 0.55

Dado el crecimiento que está teniendo el consumo de mate en Francia, entiendo que acotar la zona geográfica, a dos zonas específicas, va permitir aprovechar los recursos, y pese a que haya una mayor concentración de productos, será más viable encontrar un equilibrio y generar así, un mercado de nicho.

Hay un interés muy fuerte en el management de la empresa, por penetrar los supermercados europeos y entiendo, que la puerta de entrada para ese objetivo, es París.

5.2.7 - Conclusiones respecto al atractivo del mercado.

En conclusión, la opción estratégica, dado los recursos financieros y la dependencia de un único distribuidor para el abastecimiento en Francia, es acotar la distribución a la región de París y sumar, además, la ciudad de Lyon. Ello, ya que en esta ciudad de quinientos mil (500.000) habitantes aproximadamente, el distribuidor posee un acuerdo con distintas universidades de la zona y puede introducirse el producto Taragui boost fácilmente.

Además, el hecho de concentrar la distribución, inicialmente, en estas zonas permitirá, a futuro, penetrar en mayores puntos de venta y así lograr la expansión del producto en el mercado francés, en su totalidad.

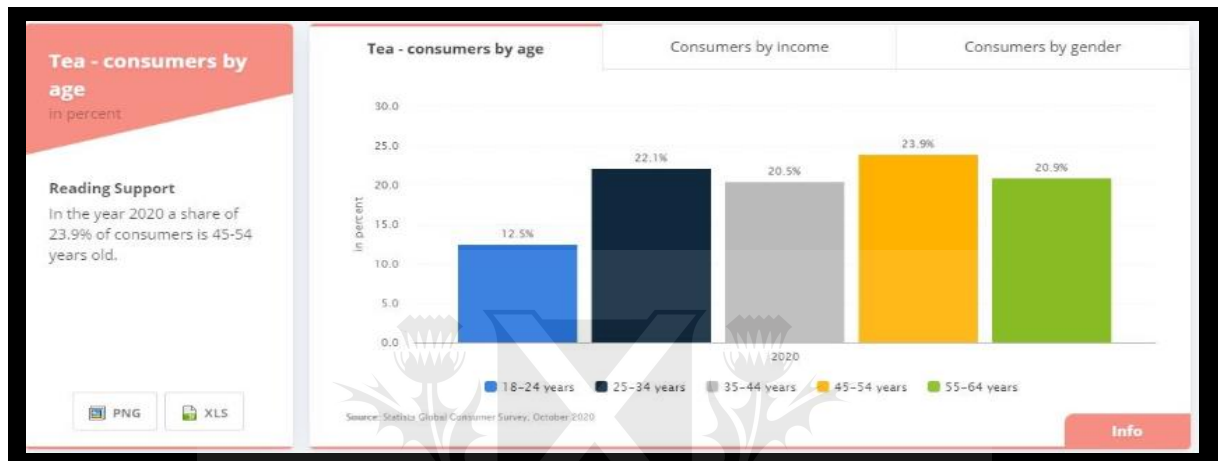
5.3 - Análisis del consumidor

5.3.1 - Hábitos de consumo

Con relación al consumo de té, encontramos que el mayor porcentaje de consumidores se encuentra en la franja etaria de cuarenta y cinco (45) a cincuenta y cuatro (54) años. El resto de las franjas etarias, también poseen un

elevado porcentaje de consumo; y el sector de los jóvenes se encuentra creciendo de la mano de las nuevas tendencias saludables, los superfoods y las propiedades energéticas de las infusiones naturales.

Gráfico 9

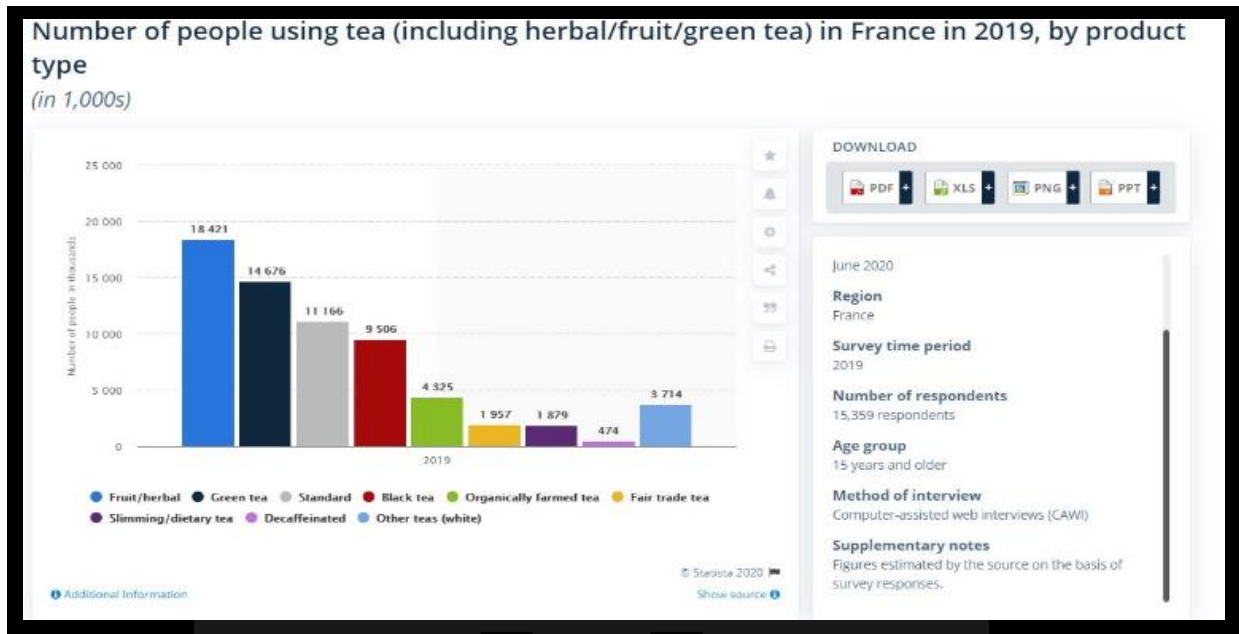


10

En lo que respecta a las variedades que se ofrecen, el mayor porcentaje de preferencia se encuentra en las hierbas y el té verde, sumando entre ambos el cincuenta por ciento (50%) de la población. En el caso de las hierbas, es el más consumido, ya que en promedio lo eligen alrededor de dieciocho (18) millones de habitantes, en promedio

¹⁰ <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

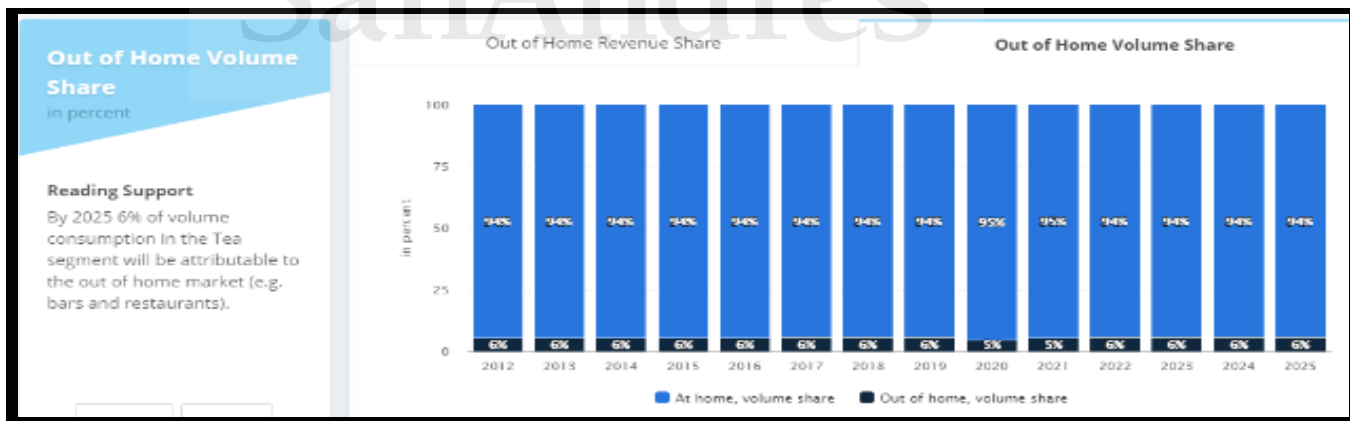
Gráfico 10



11

Respecto a los hábitos de consumo, encontramos que el noventa y cuatro por ciento (94%) se da dentro de las casas y el resto en el canal HORECA. El ingreso promedio al mercado a través del consumo en “Casas” es de Usd 5.03 por persona.

Gráfico 11



12

¹¹ <https://www.statista.com/statistics/437705/tea-usage-in-france-by-product-type/>

¹² <https://www.statista.com/outlook/cmo/hot-drinks/tea/france>

Las mujeres se encuentran dentro del mayor porcentaje de consumidores de té, y el formato predominante de consumo es el té suelto. El mismo, no ha podido ser suplantado en el consumidor por el té embotellado o el formato de los saquitos.

El público más joven es el que tiene mayor conocimiento sobre los beneficios de los té e interés cultural por el mismo.

Dada la comprensión cultural del público francés respecto a la gastronomía y su origen, hay una aceptación natural respecto de la idea de pagar precios más altos por té provenientes desde origen y que no son provenientes de la región europea. Esto se debe a la alta valoración que el público francés hace de los productos originarios de otras regiones del mundo.

5.3.2 - Principales variables demográficas, psicográficas y conductuales

Referido al mate, encontramos ciertas características geográficas que nos permiten segmentar entre aquellos nacidos en países con producción de mate, como Argentina, Brasil y Paraguay, o en los que el mate es un producto que ya penetró y convive en los hogares de las personas, como Siria, Uruguay y Chile.

Además, encontramos que, dadas las influencias de distintos deportistas, principalmente del ámbito del fútbol, se ha ido teniendo un mayor conocimiento del producto por parte del público, principalmente en los países europeos.

Se podría decir, que hay muchos jóvenes, que motivados por distintas estrellas del deporte buscan los beneficios energéticos y saludables que brinda el mate sin tener conocimiento previo de la categoría.

6 - Marketing estratégico

6.1 - Segmentos

En base a las principales variables analizadas podemos identificar los siguientes segmentos.

Segmento Árabe:

El principal consumidor de la industria granel de yerba mate y el principal destino de las exportaciones de Argentina de yerba mate es Siria, siendo el mayor porcentaje de las exportaciones de productos a granel, que luego son envasados en destino.

Es el principal motor tanto de los grandes como de los pequeños productores de yerba mate en Argentina.

Las Marías no participa en el negocio a granel, ya que sus recursos y objetivos se encuentran en comercializar solo yerba mate envasada Taragui, lo cual impacta en no tener una alta participación en el mercado granel a Siria.

Dentro de este segmento, también encontramos a todas las comunidades árabes, sirios principalmente, que migraron a Europa y cuyos principales destinos fueron Suecia y Alemania.

Este segmento no requiere comunicación ya que conoce el mate y la mayor parte de las marcas existentes. El consumo del mate es de forma tradicional con bombilla, aunque el mate es de vidrio y son de uso individual.

Nostalgia:

Este segmento engloba principalmente a los argentinos en el mundo. Es un público que no necesita inversión en comunicación y tiene un alto conocimiento de la marca Taragui.

Tienen conocimiento de la categoría y consumen mate habitualmente, es algo arraigado a su cultura y le recuerda a su país.

En este segmento también sumamos a paraguayos, chilenos, uruguayos y en menor proporción brasileños, quienes también tienen conocimiento del mate y de las marcas que se encuentran en el mercado.

Es un segmento donde encontramos una competencia muy fuerte, con presencia de muchas marcas provenientes de Paraguay, Brasil y Argentina, y cada consumidor suele optar por yerbas de su propio país y que les recuerda a sus orígenes.

Sofisticado o iniciadores:

Es un segmento que abarca al público local que ha escuchado sobre el mate y no sabe exactamente lo que es, también a aquellos que tienen hábitos saludables y a quienes buscan bebidas naturales que aportan energía.

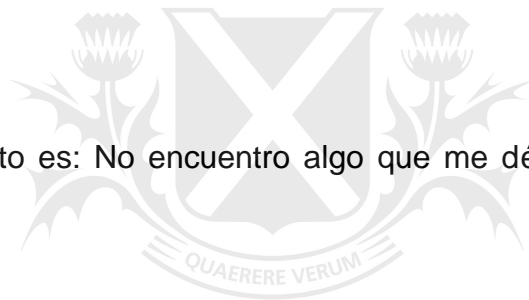
Es un segmento que requiere altas tasas de inversión en comunicación ya que si bien han visto jugadores de fútbol u otras figuras artísticas bebiendo el mate tradicional no tienen conocimiento de qué es exactamente. No conocen la marca Taragui ni a otras empresas del sector.

El beber el mate de forma tradicional y sus preparativos, resulta tedioso, por lo que es preferible ofrecer sus beneficios y exotividad de manera personalizada asimilando al consumo de té. De esta forma se puede infundir en una tetera tradicional, en una cafetera a pistón o cualquier otro método de infusión disponible.

Son los primeros en adoptar una innovación o producto. Si hay algo que define a los innovadores es la audacia, que es casi una obsesión para ellos.

Es su valor más sobresaliente, motivado por una atracción hacia lo atrevido y arriesgado. El innovador tiene el rol de guardián en el flujo de nuevas ideas que penetran el sistema.

Insights del segmento es: No encuentro algo que me dé energía, pero que sea saludable.



6.2 - Segmentos objetivo

En lo que se refiere a la comunidad árabe en Francia, es escasa, por lo tanto, no es un segmento interesante para abordar, ya que implicaría destinar recursos para pocos consumidores. El segmento nostálgico, ya se encuentra abastecido, tiene conocimiento del producto y la única variable de elección en la yerba es el precio, y ya es sabido que su preferencia de consumo es por el formato tradicional. Por último, el segmento sofisticado o iniciador es el más interesante para este nuevo abordaje, que ofreciendo un producto exclusivamente para ellos es como se puede lograr despertar su interés y la habitualidad de consumo.

El enfoque de desarrollo será hacia los jóvenes en edad universitaria y jóvenes profesionales, aquellos que se encuentran entre los dieciocho a los treinta y cinco (18-35) años de edad, ya que son los más permeables a nuevas experiencias.

6.3 - Posicionamiento buscado

El objetivo de Taragui Vitality Boost es posicionarse como un producto de preferencia para aquellos jóvenes que buscan una fuente natural de energía.

A diferencia de sus competidores, Taragui Vitality Boost, ofrece una alternativa de energía 100% natural gracias a su composición a base de yerba mate y un sabor exótico dado por los ingredientes sudamericanos como guaraná, mango y maracuyá.

7 - Objetivos

Dentro de los mismo, hay diferentes tipos de objetivos, que pueden ser tanto estratégicos como financieros, los cuales pasaré a desarrollar a continuación.

7.1 - Objetivos estratégicos

Dentro de los objetivos más importantes, en este grupo, se encuentra el de consolidar a la yerba mate como un producto en las principales tiendas Parisinas y de Lyon, por decisión del management.

Convertir a Taragui en el líder del nicho global de yerba mate, mediante diferenciales de valor agregado que a largo plazo permitirán atraer negocios B2B y facilitar el sell-out en el B2C.

Los objetivos en cuanto a los volúmenes mínimos de venta, se consignarán en el contrato de distribución a celebrar, y serán un total de ochenta y ocho mil (88.000) unidades al año.

7.2 - Objetivo financiero

Desde la perspectiva financiera, la directriz es generar un mercado que en el futuro sea suficiente para obtener recursos que permitan sustentar el desarrollo de nuevos mercados europeos.

Se establecerán dos escenarios. Por un lado, un escenario pesimista y otro optimista. En caso de concretarse un escenario que se acerque al panorama pesimista, no se realizarán más inversiones a partir del cuarto año de desarrollo.

La inversión inicial aprobada por el management es de cien mil euros (€100.000) por año. La condición de pago que se le establecerá al cliente es de ciento veinte (120) días corridos de plazo, a contar desde la fecha de embarque.

Flujo económico

Tabla 2

| Escenario optimista | | | | | | |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Total | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Unidades | 1034000 | 88000 | 132000 | 198000 | 286000 | 330000 |
| FOB unitario | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 |
| Venta total | EUR 3,102,000 | EUR 264,000 | EUR 396,000 | EUR 594,000 | EUR 858,000 | EUR 990,000 |
| Contribución (25%) | EUR 620,400 | EUR 52,800 | EUR 79,200 | EUR 118,800 | EUR 171,600 | EUR 198,000 |
| Inversión en MKT | EUR 500,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 |

ROMI 24.08%

Tabla 3

| Escenario pesimista | | | | | | |
|----------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Total | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Unidades | 440000 | 88000 | 88000 | 88000 | 88000 | 88000 |
| FOB unitario | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 | EUR 3 |
| Venta total | EUR 1,320,000 | EUR 264,000 | EUR 264,000 | EUR 264,000 | EUR 264,000 | EUR 264,000 |
| Contribución (25%) | EUR 264,000 | EUR 52,800 | EUR 52,800 | EUR 52,800 | EUR 52,800 | EUR 52,800 |
| Inversión en MKT | EUR 300,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 0 | EUR 0 |

ROMI -12.00%

Flujo financiero



| Escenario optimista | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-----------------|------------|------------|------------------------|
| Año | P 0 | P 1 | P 2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | Total |
| Inversión mkt (Euro) | - 100,000.00 | -100,000.00 | -100,000.00 | -100,000.00 | - 100,000.00 | | | - 500,000.00 |
| Flujo neto de ingresos (Euro) | | 39,600.00 | 72,600.00 | 108,900.00 | 158,400.00 | 191,400.00 | 49,500.00 | 620,400.00 |
| Flujo neto de caja (Euro) | - 100,000.00 | -60,400.00 | -27,400.00 | 8,900.00 | 58,400.00 | 191,400.00 | 49,500.00 | 120,400.00 |

| | |
|--------------------------|------------------|
| TASA DE DESCUENTO | 5% |
| VAN | 57,392.51 |
| TIR | 12% |

Escenarios Pesimista

| Año | P 0 | P 1 | P2 | P 3 | P 4 | P 5 | P 6 | Total |
|------------------------------|---------------------|-------------|-------------|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| Inversión mkt (Euro) | - 100,000.0 0 | -100,000.00 | -100,000.00 | | | | | -300,000.00 |
| Flujo neto de caja (Euro) | | 39,600.00 | 52,800.00 | 52,800.00 | 52,800.00 | 52,800.00 | 13,200.00 | 264,000.00 |
| Total (Euro) | - 100,000.0 0 | -60,400.00 | -47,200.00 | 52,800.00 | 52,800.00 | 52,800.00 | 13,200.00 | -36,000.00 |

| | |
|--------------------------|-------------------|
| TASA DE DESCUENTO | 5% |
| VAN | -57,205.77 |
| TIR | -5% |

Teniendo en cuenta que el mercado de infusiones de Francia es de catorce millones (14.000.000) de kilos, y el segmento sofisticado de dos mil cien (2.100.000.000) millones anuales, el objetivo de volumen del escenario más

favorable de ciento tres mil cuatros (103.400) kilos representa un cuatro con noventa y dos por ciento (4.92%) en cinco (5) años, y anualmente menos del uno por ciento (1%) del mercado de infusiones sofisticadas.

Por tal motivo, hace que sea un objetivo sumamente alcanzable, posicionar la yerba mate Vitality Boost en un mercado de nicho, que sea accesible en ciertas regiones, encontrándose en los clusters altos de las principales tiendas francesas.

Teniendo en consideración el teorema de Bayes y que no se cuenta con resultados o información previa para un cálculo probabilístico, se establece una probabilidad de ocurrencia del 50% para cada escenario.

8 - Marketing mix

8.1 - Producto

En principio, para el mercado francés, se desarrollará un producto con un formato de consumo similar al té, en una presentación de cien gramos (100 gramos), en idioma francés.

Taragui Vitality Boost es un producto con base de yerba mate, que añade Guaraná a su composición, con el objetivo de incrementar los beneficios energéticos que de por sí otorga. Incluye también, té verde, notas de mango y de maracuyá para darle más aroma.

El producto tendrá un packaging en idioma francés para que, aunque el producto sea de origen extranjero, pueda hablar al consumidor en idioma local y así logre instalarse como un producto de nicho.

Al dorso del producto, consta la explicación respecto de las diferentes formas de consumo de la yerba mate, siendo este producto destinado principalmente a

French Press y Teteras. De todas maneras, el producto puede beberse en formato tradicional, con mate y bombilla.

Taragui Vitality Boost es un producto que reduce significativamente el fuerte impacto que produce el consumo de mate por primera vez en las personas, siendo normalmente este un poco invasivo. Esto se logra, ya que al ser un producto pura hoja, es decir que no contiene ni palo ni polvo, a lo que se suma el agregado de guaraná y té verde, con el aroma a mango y maracuyá, el primer contacto con el mate se siente suave y aromático.

En el año 2015, se realizaron en París dos focus group, con jóvenes de entre dieciocho y treinta (18-30) años de edad y adultos de entre treinta y uno y cuarenta (31-40) años de edad. Las conclusiones a las que se han arribado, que han resultado más relevantes para el presente proyecto son, que el grupo más joven tenía un mayor interés por la exotividad del producto, los beneficios funcionales relacionados a la energía y al poder rendir más en los estudios y en el deporte. Dado el rendimiento del producto, el precio era razonable y se ubicaba dentro del rango dispuesto a pagar por un producto exótico de estas características. Por el contrario, en el segmento adulto, encontramos que, suelen identificarlo como un té más, de los que se hallan en el mercado y no lo ven como una propuesta innovadora. Prefieren consumir marcas francesas, aunque sean a un precio mayor.¹³

Taragui Vitality Boost es un producto que hace mucho tiempo fue desarrollado, pero que no pudo ser lanzado ya que la empresa no contaba con los recursos suficientes para ello. La conclusión de los dos focus group a los que se hizo referencia ya se encontraban en los registros de Establecimientos Las Marías. Actualmente, la empresa, salvo excepciones, no suele contratar agencias para hacer investigaciones de mercado, sino que obtiene los datos de forma empírica.

¹³ Informe interno de Establecimiento Las Marías



8.2 - Distribución

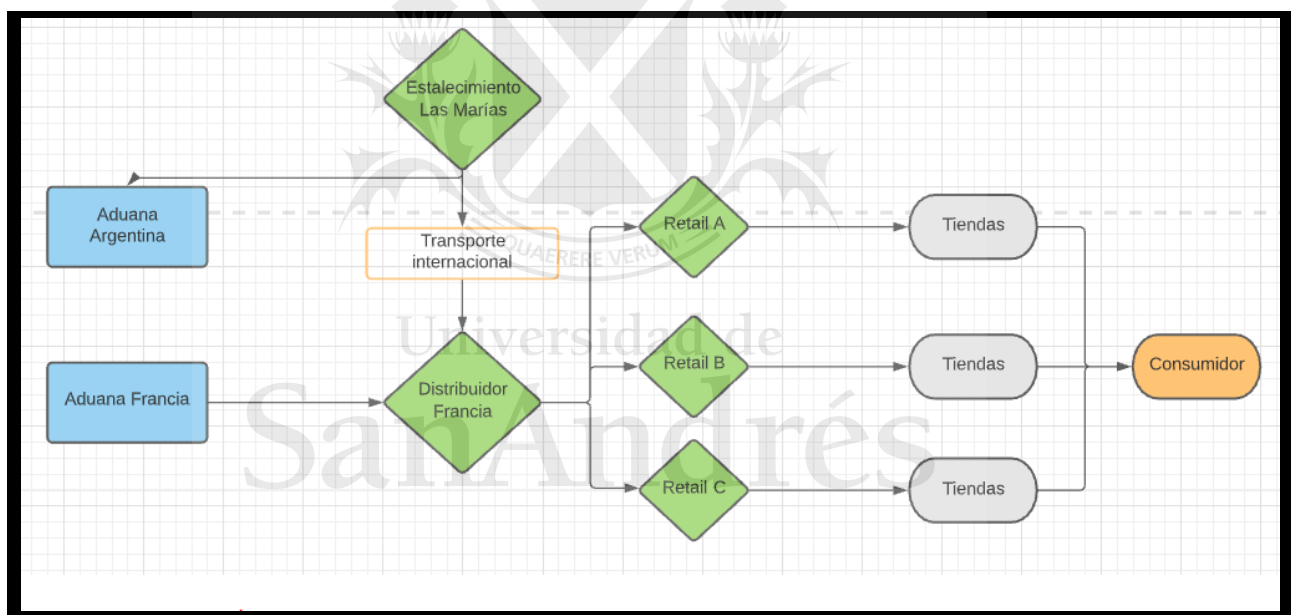
La distribución de los productos será principalmente en clusters de alto nivel adquisitivo de las zonas de París y Lyon (cercano a la Universidad) de los principales supermercados franceses. Estos son, Carrefour, Auchan, Monoprix, Franprix, E. Leclerc, tiendas gourmet de productos latinos y casas especializadas de venta de té.

De la totalidad de la distribución y el alcance de los puntos de venta objetivo se encargará el distribuidor del mercado francés, quien cuenta con un poder de ventas suficiente para el acceso a los canales de venta objetivo.

En lo que respecta al canal online, será en menor medida, los productos se publicarán en Amazon y se acordará con ellos el modelo de compra directa de Amazon (al cual nuestro distribuidor ya tiene acceso).

En base a los datos logísticos, cada envío a Francia será de veintidós mil (22.000) unidades, equivalentes a dos mil doscientos (2.200) kilos.

Gráfico 12



8.3 - Estructura de fijación de precio

El margen objetivo en este tipo de proyectos para Establecimiento Las Marías es del veinticinco por ciento (25%) y el del distribuidor de un treinta por ciento (30%). En base a esto, estimamos que el precio de venta que llegará al consumidor final será de nueve euros con sesenta y nueve centavos (€ 9.69) los cien (100) gramos de Taragui Vitality Boost.

El precio proyectado es un precio superior al de productos similares en el mercado, principalmente en el canal supermercados, aunque inferior a los de Kusmi Tea y Palais de thés, ya que no es un producto orgánico o BIO.

Establecimiento Las Marías, entiende que es un producto único, principalmente en el canal de venta de supermercados, fabricado íntegramente por el productor y que ingresa al mercado como un producto importado y exótico.

.

Gráfico 13

| | |
|---|--------------|
| Valor FOB unitario | €3.00 |
| Gastos flete e internacionalización (16%) | €0.48 |
| Costo distribuidor | €3.48 |
| Margen de comercialización distribuidor | 30% |
| Precio de venta | €4.52 |
| Margen puntos de venta | 80% |
| Precio de venta al público (Sin IVA) | €8.14 |
| IVA Francia | 19% |
| Precio de venta al público (IVA) | €9.69 |

8.4 - Comunicación

Para el desarrollo del mercado de Francia, a través de Taragui Vitality Boost, el mensaje que se busca dar a través de la marca, es que hay una forma de obtener energía saludable para seguir entrenando o estudiando y que este aporte es totalmente natural. Además, transmitir que posee beneficios para la salud al ser un producto que contiene antioxidantes.

Es un producto que realmente cumple su promesa, brindando beneficios emocionales y funcionales al consumidor, dándole energía para continuar su día, con el agregado de que esa energía sea de origen natural y saludable.

Además, se busca mostrar que es un producto exótico, proveniente de Sudamérica, que se adapta al formato de consumo local.

La inversión base destinada a la comunicación del producto es de quinientos mil euros (€500.000) para un periodo de cinco (5) años.

Durante los primeros tres (3) años, se destinará el cincuenta por ciento (50%) de la inversión a la promoción del producto y degustación en clusters altos de Monoprix, E. Leclerc, Le Bon Marché y Galeries Lafayette de París y Lyon. Para el periodo restante, se reducirá la inversión destinada a estos aspectos, a un treinta por ciento (30%), focalizando la misma sólo a la inserción del producto en nuevos puntos de ventas.

El veinte por ciento (20%), será destinado a la participación en ferias naturales en Francia y en los mercados parisinos. Se buscará hacer degustación del producto en un espacio dedicado a Taragui, donde se comunique la experiencia de consumo, la historia y los beneficios del mate, transmitiendo la exotividad del producto.

El quince por ciento (15%), se destinará al canal online, principalmente al sitio web de <https://www.taragui.com/fr/decouvrir> para enseñar las características y todo lo que se necesita saber sobre el producto y los beneficios que el consumo del mismo otorga. Adicionalmente, se trabajará con la red de micro influencers con la que cuenta la empresa en París.

En los últimos dos (2) años se incrementará la inversión al veinticinco por ciento (25%), canalizando los esfuerzos en los distintos E-commerce en Francia, ofreciendo descuentos y promociones digitales para los distintos eventos universitarios.

El quince por ciento (15%) se enfocará en actividades y eventos universitarios, se buscará hacer una embajada de Taragui en la principal universidad de cada región, junto con foodtrucks con degustación de productos en eventos deportivos, como por ejemplo la ECRICOME, el mayor evento intercolegial de Francia.

Con la red de micro-influencers de Taragui, se buscará comunicar la experiencia de la infusión y los beneficios que brinda. La inversión se incrementará al veinticinco por ciento (25%) los últimos 2 años, con el objetivo de seguir afianzando a Taragui, fundamentalmente entre los jóvenes universitarios.

Gráfico 14

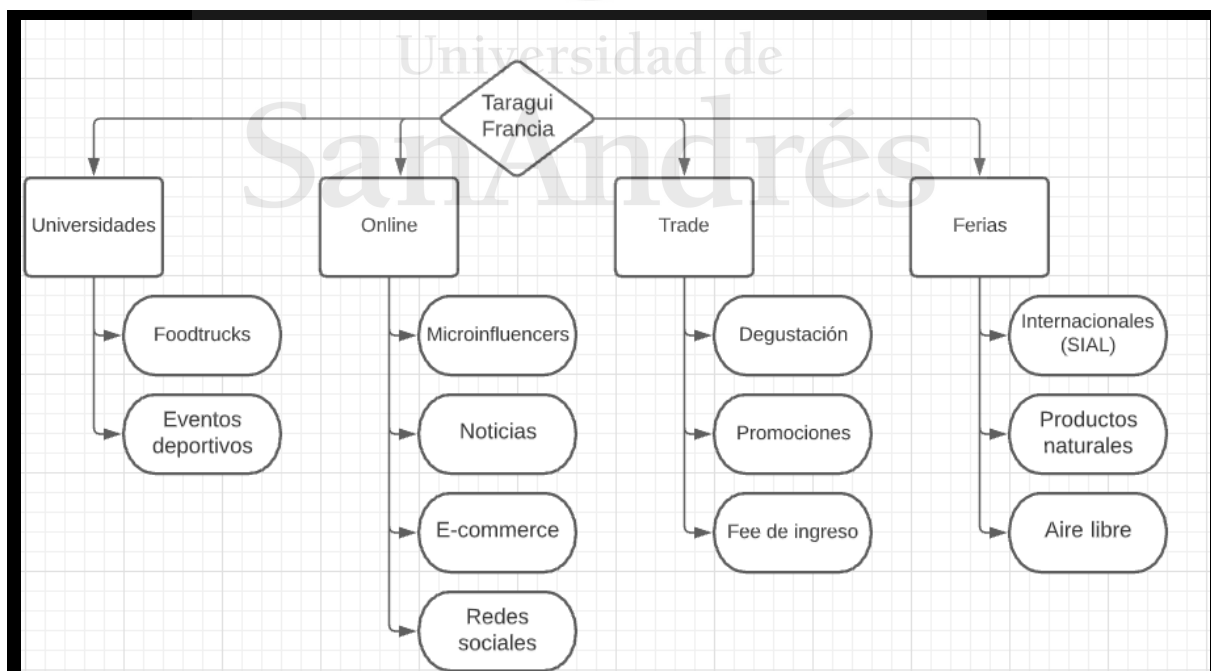
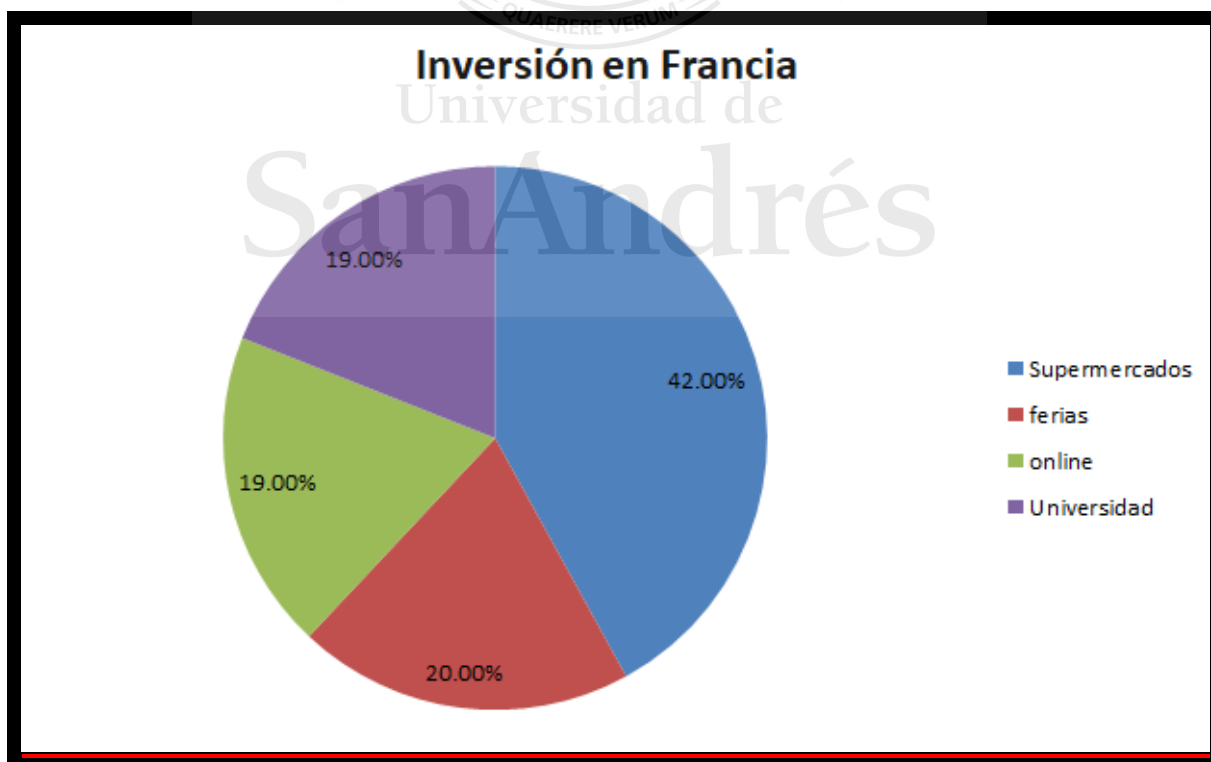


Tabla 4

| Canal | Total | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | % |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|---------|
| Supermercados | EUR 210,000 | EUR 50,000 | EUR 50,000 | EUR 50,000 | EUR 30,000 | EUR 30,000 | 42.00% |
| Ferias | EUR 100,000 | EUR 20,000 | EUR 20,000 | EUR 20,000 | EUR 20,000 | EUR 20,000 | 20.00% |
| Online | EUR 95,000 | EUR 15,000 | EUR 15,000 | EUR 15,000 | EUR 25,000 | EUR 25,000 | 19.00% |
| Universidad | EUR 95,000 | EUR 15,000 | EUR 15,000 | EUR 15,000 | EUR 25,000 | EUR 25,000 | 19.00% |
| Total | EUR 500,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | EUR 100,000 | 100.00% |

Gráfico 15



8.5 - Personas

Para el desarrollo exitoso del proyecto se requerirá la participación de los siguientes perfiles.

El establecimiento Las Marías cuenta con una gran calidad de personas dedicadas al cumplimiento de los objetivos.

Posee un departamento de calidad enfocado a que todos los productos que se exportan a los diferentes países cumplan las regulaciones existentes en cada uno de ellos, realizan análisis microbiológicos y estudios de calidad. Además, asumen la responsabilidad de actualizar y estar al día con las diferentes certificaciones de calidad existentes y exigidas en Europa y USA. Ello, conforme lo reglamentan Seguridad Alimentaria y FDA.

Adicionalmente, cuenta con un departamento de comercio exterior, el cual está destinado al cumplimiento de todos los trámites aduaneros y logísticos para que la mercadería llegue en tiempo y forma al distribuidor.

Referido a atención al cliente, cuenta con un equipo que atiende consultas tanto en inglés como en español, la dirección de correo electrónico se encuentra en cada paquete junto a la del distribuidor en Francia, quien deriva las consultas técnicas al equipo de Las Marías.

Para las acciones que se realizarán en Francia, Las Marías cuenta con el apoyo de una agencia de marketing multicultural que se encuentra tanto en Francia como en Argentina, que permitirá canalizar las acciones desde aquí para su ejecución en el exterior.

Finalmente, hay un cuerpo de ejecutivos de comercio exterior que trabajan día a día con los distribuidores para evaluar los precios en los distintos puntos de venta,

el entorno competitivo, el acceso a nuevos puntos de venta y la demanda de los productos, asegurando el correcto abastecimiento para evitar cualquier situación de falta de stock.

9 - Control de ejecución

9.1 - Tablero de control

Tabla 5

| Área | Variable | Valores mínimos aceptables | Frecuencia de medición | Muestreo | Acciones preventivas |
|-------------------------------|---|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|--|
| Integridad del empaque | Empaques sanos/empaques totales enviados. | 95% | Por lote despachado. | Revisión 1% de los bultos. | el 95% del empaque debe llegar en perfectas condiciones, en caso de dar debajo de los valores aceptables se dará aviso a las áreas de logística, despacho y producción si se trata de un caso aislado y las medidas que deben efectuarse |

| | | | | | |
|---|--------------------|----------|---------------------|---|---|
| Tiempo de llegada a destino (desde PO) | Días en tránsito | 100 días | por orden de compra | Total órdenes | En caso de no cumplirse los plazos, evaluar con producción y logística la razón de la demora y posible solución. |
| Tiempo de producción | Días de producción | 30 días | Por orden de compra | Total órdenes | En caso de no cumplirse el plazo máximo evaluar con producción la solución. |
| Encuestas de calidad | Puntaje promedio | 80/100 | Mensual | lotes de 100 respuestas (muestreo no probabilístico por conveniencia) | Se hará una encuesta de calidad online que se enviará a quienes compren el producto en formato online a través de la web del distribuidor. Los valores de la encuesta deben dan un mínimo de 80 puntos. Caso contrario, evaluar con calidad las soluciones. |
| Costos logísticos y aduana | % sobre FOB | 16% | mensual | Total órdenes | Los costos logísticos no pueden superar el 15% del valor del producto. En caso de suceder, evaluar con el departamento de costos posible solución o con compras la búsqueda de nuevos proveedores. |

9.2 - Matriz de riesgo

Gráfico 16

| MATRIZ DE RIESGO | | | | | |
|--|----------------|-------|-------|-------|--------------|
| Probabilidad de ocurrencia | Consecuencias | | | | |
| | Insignificante | menor | medio | mayor | catastrófico |
| Casi seguro | | | | | |
| Atraso en el tipo de cambio | | X | | | |
| incremento costos internos | | X | | | |
| Muy probable | | | | | |
| Demoras transporte | | | X | | |
| Demoras aduana | | | X | | |
| Posible | | | | | |
| Corte de relación comercial con distribuidor | | | | X | |
| Quiebre de stock | | | | X | |
| Poco probable | | | | | |
| Continuidad Pandemia | | | | X | |
| Trabas para-arancelarias | | | X | | |
| Trabas arancelaria a la yerba mate | | | X | | |
| Raro | | | | | |
| Intoxicación | | | | | X |

Universidad de
San Andrés

10 - Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, existe una oportunidad para el lanzamiento del producto Taragui Vitality Boost, principalmente en la capital francesa y en las zonas universitarias de Lyon.

Entiendo que puede ser muy bien receptada por los jóvenes la posibilidad de encontrar un producto natural y energizante que puede disfrutarse todos los días, en la sección de infusiones de las tiendas de conveniencia como Monoprix y Franprix, a las cuales suelen acceder para hacer compras de forma rápida y de productos diarios.

No obstante, es importante también la participación en los mercados parisinos que suelen hacerse los fines de semana donde el público va con más tiempo y dispuesto a probar y adquirir nuevos productos.

También, continúan teniendo importancia las degustaciones en las universidades y la incorporación de productos en las zonas aledañas.

El valor agregado que contiene la exotividad del producto, la naturalidad, y el poder energizante, atraerán al segmento de jóvenes universitarios y/o profesionales, que tienen poco o nulo conocimiento de la categoría. A aquellos que practican deportes con frecuencia y buscan sumar hábitos y experiencias nuevas a su vida cotidiana, también les resultará atractivo.

Lo mismo resultará también, para quienes son consumidores frecuentes de café y/o té y a los que tienen un interés especial en la preparación y el consumo de comidas de diferentes regiones, comen con atención, valorando en especial la calidad del producto y, por lo tanto, tienen en cuenta la procedencia de las materias primas.

Pese a la posibilidad de darse el escenario pesimista, la empresa considera que la estrategia de abordaje al mercado es necesaria para el crecimiento de la compañía. Si, el lanzamiento del producto no tiene los mejores resultados, la información obtenida de forma empírica servirá para ajustar las variables necesarias para la penetración en el nicho europeo. Además, entendemos que hoy la competencia no está analizando estos desarrollos por lo que es viable ser los pioneros como líderes de la categoría.

Posibilidades de desarrollo futuro:

Como recomendaciones finales, una vez penetrado el producto en el mercado, y que la comunicación realizada haya dado el resultado de generar un pequeño

nicho de consumidores, sería clave la apertura de un sitio web propio que funcione como portal de compra B2C, abastecido a través del distribuidor de Francia. Ello, servirá para evitar cualquier choque entre los canales y el distribuidor. Esto, debiera hacerse con márgenes tales que permitan al consumidor adquirir el producto a un precio razonable sin moverse de su hogar.

De esta forma, la marca, podrá conocer de primera mano a los consumidores y poder efectuar comunicaciones y estrategias de forma más eficiente.

11 - Fuentes

Tea usage (including herbal/fruit/green tea) in France 2019, by product type
Published by Statista Research Department, Aug 10, 2020

<https://www.statista.com/statistics/437705/tea-usage-in-france-by-product-type/>

Consumption of black, green and herbal tea and iron status in French adults
https://www.researchgate.net/profile/Serge_Hercberg2/publication/6506881_Consumption_of_black_green_and_herbal_tea_and_iron_status_in_French_adults/links/560a3c7708ae4d86bb1368fc/Consumption-of-black-green-and-herbal-tea-and-iron-status-in-French-adults.pdf

Number of people using tea (including herbal/fruit/green tea) in France in 2019, by product type.

<https://www.statista.com/statistics/437705/tea-usage-in-france-by-product-type/>

OECD *France highlights* (2016)

<https://www.oecd.org/environment/country-reviews/Highlights%20France%20ENGLISH%20WEB.pdf>

Understanding the French Consumer: 8 Aspects to consider (2019), day translations

<https://www.daytranslations.com/blog/the-french-consumer-behavior/>

CIA World Factbook, *Número de usuarios de Internet de Francia* (2019)

https://www.indexmundi.com/es/francia/numero_de_usuarios_de_internet.html

<https://stir-tea-coffee.com/features/french-tea-market/>

Roger J. Best, *marketing estratégico*, 4ta edición, (2011)

Michael Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, (1979)

https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Seminario branding y posicionamiento - Profesor Pablo Schcolnik

Naresh Malhotra, *Investigación de mercado*, 5ta edición 2008.

Robert J. Dolan, *Comentario sobre estrategia de marketing*, Harvard Business School 504-S13, (2000)

Entrevista a Benoit Defoug - Gerente Comercial La Franco Argentine

Evolución y perspectivas de la población francesa en las últimas décadas 1: Geograficando, vol. 13, n.º 1, e023, junio 2017. ISSN 2346-898X Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. Departamento de Geografía - Yvonne Bouvet

Renée Mauborgne y W. Chan Kim, *La estrategia del océano azul*, 2004

Universidad de
San Andrés

ANEXO 1

| PESTEL ARGENTINA - FRANCIA | | | |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Entorno político - legal | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
| Altas tasas impositivas a las exportaciones Argentinas | -2 | 0.25 | -0.5 |
| Regulaciones del comercio exterior acordes a la relación Argentina-Francia | 1 | 0.2 | 0.2 |
| Baja estabilidad política Argentina | -3 | 0.15 | -0.45 |
| Favorecimiento a través de tratados con la UE | 1 | 0.15 | 0.15 |
| Bajas tasas impositivas de la UE a la Yerba Mate | 1 | 0.25 | 0.25 |
| Subtotal entorno político - legal | | 1 | -0.35 |
| Entorno económico | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
| Créditos a la exportación y altas tasas de interés para exportación Agroindustrial Argentina | 1 | 0.25 | 0.25 |
| Tasas elevadas de inflación en \$Ars | -4 | 0.25 | -1 |
| Baja estabilidad del Tipo de cambio Usd - Ars | -1 | 0.3 | -0.3 |
| Moderada estabilidad tipo de cambio \$Eur - Usd | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Subtotal entorno económico | | 1 | -0.65 |
| Entorno socio-cultural | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
| Elevada calidad de vida | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Regulares cambios en el estilo de vida | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Alta importancia a la alimentación saludables | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Alta importancia a la actividad deportiva | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Elevado interés por productos extranjeros | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Subtotal entorno socio-cultural | | 1 | 3 |
| Entorno tecnológico | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
| Elevado alcance de Acceso a internet | 4 | 0.3 | 1.2 |
| altas tasas de integración de dispositivos | 3 | 0.3 | 0.9 |
| Elevada penetración del E-commerce | 2 | 0.4 | 0.8 |
| Subtotal entorno tecnológico | | 1 | 2.9 |
| Entorno ecológico | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
| Alto interés en productos amigables con el medio ambiente | 3 | 0.4 | 1.2 |
| Alto reconocimiento a marcas con certificaciones de cuidado ambiental | 3 | 0.3 | 0.9 |
| Alta importancia de que los procesos productivos tengan el menor impacto en la ecología | 3 | 0.3 | 0.9 |

| | | |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Subtotal entorno ecológico | 1 | 3 |
|-----------------------------------|----------|----------|

| Entorno legal | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Altos controles en privacidad y suscripciones de usuarios para E-commerce | -3 | 0.4 | -1.2 |
| Alta protección legal a las marcas registradas en la UE | 4 | 0.6 | 2.4 |
| Entorno legal | | 1 | 1.2 |

| Analisis PESTEL | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|------------------------|----------------|--------------------|------------------------|
| Entorno Politico | -0.35 | 0.15 | -0.0525 |
| Entorno Económico | -0.65 | 0.15 | -0.0975 |
| Entorno Social | 3 | 0.25 | 0.75 |
| Entorno Tecnológico | 2.9 | 0.2 | 0.58 |
| Entorno Ecológico | 3 | 0.15 | 0.45 |
| Entorno Legal | 1.2 | 0.1 | 0.12 |
| Total | | 1 | 1.75 |

| Criterio | | |
|------------------|----|----|
| Muy malo | -4 | -5 |
| Malo | -2 | -3 |
| Neutro | 0 | 1 |
| Bueno | 2 | 3 |
| Muy bueno | 4 | 5 |

ANEXO 2

| Barreras a nuevos entrantes mercado de infusiones | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Economías de escala | 4 | 0.1 | 0.4 |
| Diferenciación del producto | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Acceso a los canales de distribución | -5 | 0.2 | -1 |
| Requerimientos de capital | -4 | 0.2 | -0.8 |
| Acceso a la última tecnología | 1 | 0.1 | 0.1 |
| Efecto de aprendizaje | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Total | | 1 | -0.5 |

| Amenaza de productos sustitutos | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | -4 | 0.4 | -1.6 |
| Costo de cambios del usuario | -4 | 0.2 | -0.8 |
| Rentabilidad y agresividad del producto sustituto | -4 | 0.2 | -0.8 |
| Valor precio del sustituto | -3 | 0.2 | -0.6 |
| Total | | 1 | -3.8 |

| Poder de negociación de los compradores | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Número de compradores importantes (1 solo distribuidor) | -4 | 0.3 | -1.2 |
| Baja amenaza de los compradores de integración hacia atrás | 5 | 0.2 | 1 |
| Baja agregación de valor del comprador | 2 | 0.3 | 0.6 |
| Elevado margen de negociación | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Total | | 1 | 1.2 |

| Poder de negociación de los proveedores (en origen) | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Disponibilidad de proveedores logísticos | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Diferenciación o costo de cambio para los productos de los proveedores | 4 | 0.3 | 1.2 |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante | 5 | 0.1 | 0.5 |
| Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de la industria | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Total | | 1 | 3.7 |

| Rivalidad entre competidores | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Concentración y equilibrio entre competidores | -4 | 0.2 | -0.8 |
| crecimiento de la categoría | 3 | 0.2 | 0.6 |

| | | | |
|---------------------------------|----|----------|------------|
| Diferenciación del producto | 2 | 0.2 | 0.4 |
| Costo de cambio | 1 | 0.2 | 0.2 |
| interés estrategico corporativo | 3 | 0.1 | 0.3 |
| barreras de salida | -3 | 0.1 | -0.3 |
| Total | | 1 | 0.4 |

| Fuerzas de la industria | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Amenaza de nuevos entrantes | -0.5 | 0.3 | -0.15 |
| Amenaza de productos sustitutos | -3.8 | 0.3 | -1.14 |
| Poder de negociación de los compradores | 1.2 | 0.1 | 0.12 |
| Poder de negociación de los proveedores | 3.7 | 0.1 | 0.37 |
| Rivalidad entre competidores | 0.4 | 0.2 | 0.08 |
| Total | | 1 | -0.72 |

| Criterio | |
|-----------------|----------|
| muy malo | -5 y -4 |
| malo | -3 y -2 |
| neutro | -1 0 y 1 |
| bueno | 2 y 3 |

Universidad de
San Andrés

ANEXO 3
Paris - Lyon

| Barreras a nuevos entrantes mercado de infusiones | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Población | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Diferenciación del producto | 2 | 0.1 | 0.2 |
| Acceso a los canales de distribución | 1 | 0.2 | 0.2 |
| Requerimientos de capital | 2 | 0.3 | 0.6 |
| Acceso a la última tecnología | 2 | 0.1 | 0.2 |
| Efecto de aprendizaje | 3 | 0.1 | 0.3 |
| Total | | 1 | 2.1 |

| Amenaza de productos sustitutos | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Disponibilidad de sustitutos cercanos | -3 | 0.4 | -1.2 |
| Costo de cambios del usuario | -4 | 0.2 | -0.8 |
| Rentabilidad y agresividad del producto sustituto | -4 | 0.2 | -0.8 |
| Valor precio del sustituto | -3 | 0.2 | -0.6 |
| Total | | 1 | -3.4 |

| Poder de negociación de los compradores | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Número de compradores importantes (1 solo distribuidor) | -4 | 0.3 | -1.2 |
| Baja amenaza de los compradores de integración hacia atrás | 5 | 0.2 | 1 |
| Baja agregación de valor del comprador | 2 | 0.3 | 0.6 |
| Elevado margen de negociación | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Total | | 1 | 1.2 |

| Poder de negociación de los proveedores (en origen) | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|--|----------------|--------------------|------------------------|
| Disponibilidad de proveedores logísticos | 4 | 0.2 | 0.8 |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Diferenciación o costo de cambio para los productos de los proveedores | 4 | 0.3 | 1.2 |
| Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante | 5 | 0.1 | 0.5 |
| Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de la industria | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Total | | 1 | 3.7 |

| Rivalidad entre competidores | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Concentración y equilibrio entre competidores | 1 | 0.2 | 0.2 |
| Crecimiento de la categoría | 3 | 0.2 | 0.6 |

| | | | |
|---------------------------------|---|----------|------------|
| Diferenciación del producto | 3 | 0.2 | 0.6 |
| Costo de cambio | 1 | 0.2 | 0.2 |
| Interés estratégico corporativo | 3 | 0.1 | 0.3 |
| Barreras de salida | 3 | 0.1 | 0.3 |
| Total | | 1 | 2.2 |

| Fuerzas de la industria | Puntaje | Ponderación | Valor ponderado |
|---|----------------|--------------------|------------------------|
| Barreras a nuevos entrantes mercado de infusiones | 2.1 | 0.35 | 0.735 |
| Amenaza de productos sustitutos | -3.4 | 0.2 | -0.68 |
| Poder de negociación de los compradores | 1.2 | 0.1 | 0.12 |
| Poder de negociación de los proveedores | 3.7 | 0.1 | 0.37 |
| Rivalidad entre competidores | 2.2 | 0.25 | 0.55 |
| Total | | 1 | 1.095 |

| Criterio | |
|-----------------|----------|
| muy malo | -5 y -4 |
| malo | -3 y -2 |
| neutro | -1 0 y 1 |
| bueno | 2 y 3 |

Universidad de
San Andrés