



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Contador Público y Licenciatura en Administración de Empresas

MateNet

Autor: Iván Baez Braunstein

Legajo: 27.220

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, San Fernando, Buenos Aires

Diciembre, 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

**Contador Público y Licenciatura en
Administración de Empresas**

MateNet



Autor: Iván Baez Braunstein

Legajo: 27.220

Mentor: Roberto Dvoskin

Victoria, San Fernando, Buenos Aires

Diciembre, 2020

Índice

Agradecimientos	3
Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	6
2. Oportunidad de negocio	8
2.1. Evaluación de la oportunidad	8
3. El negocio propuesto para capturar la oportunidad	12
3.1. MateNet, negocio escalable	12
3.2. Etapas	13
4. Análisis del sector	15
4.1. Estructura de la industria	15
4.2. Macroentorno: PESTEL	18
4.3. Microentorno: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	29
4.4. Análisis FODA	32
5. Investigación de mercado	34
5.1. Encuesta Propia	35
5.2. Necesidad	39
5.3. Comportamiento del consumidor	40
5.4. Cliente target (segmentación)	41
5.5. Demanda potencial	43
6. Modelos de negocios	46
6.1. Modelo startup	46
6.2. El modelo Canvas aplicado a MateNet	48
7. Plan de Marketing	54
7.1. Producto	54
7.2. Plaza	58
7.3. Promoción	59
7.4. Precio	62
8. Operaciones del negocio	64
8.1. Localización	64

8.2.	Equipamiento y capital	65
8.3.	Cadena de valor	66
8.4.	Inventarios: Control y Políticas	69
8.5.	Políticas de compras y Proveedores	70
8.6.	Negocio sustentable	71
9.	Inversión, Costos y Finanzas	72
9.1.	Inversión inicial	72
9.2.	Financiación del proyecto	73
9.3.	Análisis de costos fijos	74
9.4.	Análisis de costos variables	75
9.5.	Proyección de ingresos	76
9.6.	Punto de equilibrio (mensual)	77
9.7.	Estado de Resultados (EERR)	77
9.8.	Flujo de fondos	78
10.	Equipo	80
10.1.	Socios fundadores	80
10.2.	Empleados	81
10.3.	Asesoría externa	81
10.4.	Otros	81
10.5.	Nuevas incorporaciones	82
10.6.	Organigrama	82
11.	Aspectos legales	83
11.1.	Seguros	84
11.2.	Permisos y Habilitaciones	85
12.	Plan de implementación y Riesgos	86
12.1.	Cronograma de actividades	86
12.2.	Análisis de riesgos	87
12.3.	Plan de salida: alternativas	87
13.	Conclusiones	88
14.	Bibliografía y Fuentes de consulta	90
15.	Anexos	97

Agradecimientos

A mis padres, Marta y Oscar, por el acompañamiento incondicional y la ayuda constante.

A mi mentor, Roberto, por compartir conmigo sus saberes, por sus observaciones claras y sus atinadas correcciones

A Desirée y Rolando, por la generosidad.

A mi abuela Rosalía, mi tía Blanca y mis amigos, por tanta contención.



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

Una ronda de mate fue tal vez la primera “Red Social” de los pueblos originarios que habitaron una amplia región de lo que hoy es el noreste de Argentina, suroeste de Brasil y sureste del Paraguay. Las propiedades y el uso de la infusión de yerba mate (*ilex paraguariensis*, tal su nombre científico) las descubrieron los aborígenes guaraníes (que llamaban Caá Yarí a la planta de yerba mate), pero fueron los religiosos jesuitas, que fundaron las Reducciones Jesuíticas en América, a partir de 1600, los que expandieron y dieron a conocer la infusión. Muchos años después, los inmigrantes europeos que se asentaron en la región adoptaron el hábito, implementaron el cultivo a partir de semillas -a comienzos del siglo XX- y así se inició el negocio yerbatero.

Este proyecto plantea volver a la ronda del mate, pero esta vez una ronda sin límites temporales ni espaciales: la “Red Social del Mate (RSM)” o “Mate World Network (MWN)”, partiendo de un Producto Mínimo Viable (PMV). Este PMV se integrará con una plataforma web que pondrá a disposición de los consumidores la oferta existente de yerbas no tradicionales, es decir las yerbas que no integran ni la canasta básica de alimentos, ni son las de venta masiva de hipermercados, que tienen más valor agregado y mayor calidad (yerbas orgánicas, gourmet y de autor, saborizadas y compuestas, estilo barbacúa, Premium y yerbas especiales para mate frío o “tereré”); con servicios de entrega a domicilio y compras electrónicas, más un punto físico de despacho de deliveries y “takeaway” en CABA. Se trata, en definitiva de reciclar el ritual del mate entre los segmentos que, según encuesta propia y estadísticas oficiales del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), tienen mayor potencial de crecimiento: Los Millennials y Centennials; los primeros, nacidos entre 1982 y 1994; los segundos, a partir del año 1995.¹

MateNet se sustenta en cuatro ejes fundamentales, que son a su vez, sus insights: El auge del comercio electrónico en el país, que de acuerdo con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) creció un 106% en el primer semestre de 2020 comparado con igual período de 2019; la potencialidad de un sector en permanente crecimiento, como lo es el de la

¹ Algunos autores incluso extienden o limitan estas categorías en un par de años.

yerba mate en Argentina. En 2019 hubo récord de consumo: 277.332.014 kilogramos de acuerdo al INYM; la disponibilidad de recursos humanos nacionales de excelencia en programación y desarrollos de software. Según el Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos (OPSSI), en 2019 las ventas totales (en pesos) de la Industria Argentina del Software crecieron un 50,5% con respecto a 2018, y generaron además un incremento del 6,9% en el empleo registrado formal y finalmente la oportunidad que genera focalizarse en un producto de mayor rentabilidad y mayor valor agregado: Yerbas no tradicionales para las nuevas generaciones, que son más exigentes sobre todo con el cuidado del medio ambiente.

“Rompé con lo tradicional, pasate a las No tradicionales” podría ser un slogan para definir este proyecto, porque en definitiva sigue siendo mate, pero reinventado, reciclado: Entre mate y mate whatsapeá, trabajá o jugá en línea; entre mate y mate compartí, subí contenidos, generá amigos nuevos.

Como en toda startup, el lanzamiento de un PMV es clave no solo a fin del posicionamiento de la marca, sino para conseguir tiempo y recursos para encarar las siguientes fases, tales como la del desarrollo de una Aplicación Móvil o la instalación de otros stores o puntos de venta físicos. Se parte de un mercado de venta digital, en base a una multiplataforma web, con partners estratégicos, tales como apps de delivery y de pago electrónico. Incluso de organismos mixtos como el INYM y la Fundación Yerba Mate Argentina, que invierten permanentemente en promociones, publicidad y campañas para lograr nuevas generaciones de consumidores de yerba mate.

Para ese proyecto se apostará fuertemente al rol de los influencers (personas con gran cantidad de seguidores en las redes sociales y que pueden ejercer influencia en marcas y compras). En una primera etapa se optará por los denominados influencers “de nicho” o “microinfluencers” como piezas clave en el plan de marketing.

Esta propuesta requiere una inversión inicial de USD 233.000 (o ARS18,8M), que se pretende, sea aportada por inversores interesados en el proyecto. En cuanto a las estimaciones para los primeros 5 años, se proyecta un VAN de ARS 8.684.464 y una TIR del 55%.

1. Introducción

Argentina es el principal productor mundial de yerba mate y es también el principal exportador de yerba mate elaborada. La yerba mate es una planta *perenne* de la que se obtiene una de las infusiones más conocidas y célebres del país, el mate, a tal punto de haber sido consagrada como “bebida nacional”. Las provincias de Misiones y Corrientes (noreste argentino) y algunas regiones próximas de Brasil y Paraguay constituyen las únicas localizaciones del cultivo a nivel mundial. De acuerdo con datos del INYM, en abril de 2020 el total de hectáreas cultivadas en Argentina era de 174.820,101 Has.

Por un lado, si bien la producción yerbatera argentina y el consumo de yerba mate, según datos del INYM, se mantienen constantes a lo largo de las últimas décadas, tanto las empresas yerbateras como el propio organismo regulador vienen trabajando desde hace muchos años para ampliar el mercado yerbatero, aumentar el consumo per cápita de los tomadores de mate e incorporar nuevos consumidores. Precisamente este último aspecto es el que más preocupa a funcionarios, empresarios y productores porque la única manera de garantizar el negocio a futuro es trabajar en las nuevas generaciones, que, de acuerdo con encuesta propia y datos del INYM, si bien consumen mate y derivados, no lo hacen tanto como los adultos y adultos mayores. En el caso de los adolescentes y jóvenes, tal vez asocien mate con algo muy tradicional y “no cool” y opten por otras bebidas. El propio INYM ha planteado un Plan Estratégico, entre otros objetivos, para definir acciones que permitan ampliar los mercados interno y externo.²

Por otra parte, nuestras actuales sociedades se caracterizan por una creciente adopción de nuevas tecnologías digitales que están transformando no solo la manera de encarar actividades económicas, sino que han generado nuevos nichos y canales. Hay un potencial negocio yerbatero que puede apalancarse en estos nuevos paradigmas tecnológicos y sociológicos, que básicamente están motorizados por las generaciones nativas digitales y de jóvenes en general.

² Ver en: <https://www.inym.org.ar/operador/plan-estrategico/>

Para este proyecto es clave la profusa información —sobre todo estadística— existente en el ámbito del INYM. Por ejemplo, datos donde se demuestra que en Argentina los mayores consumidores de mate se hallan en el segmento de población adulta y de la tercera edad³; o que la producción de yerba mate a salida de molinos prácticamente no ha dejado de aumentar en las últimas décadas, entre otros tantos informes estadísticos, encuestas, investigaciones sobre nuevos productos en base a yerba mate, estudios nutricionales de la yerba mate, entre otros (disponibles en Internet). También es de fundamental importancia para este proyecto la existencia de organizaciones y cámaras que nuclean los sectores de ventas electrónicas y de la industria del software en general, ya que constantemente publican informes y estadísticas oficiales.

En el ámbito de la Universidad de San Andrés no existen Trabajos de Graduación similares al que se propone. Además, la mayoría de los Trabajos de Graduación que se han revisado —de UdeSA y de otras instituciones educativas— tienen que ver básicamente con estudios de casos, con nuevos productos a partir de la yerba mate, de nuevos usos o proyectos de aplicación de tecnología a determinados procesos de producción o industrialización. MateNet pretende ser una empresa innovadora, aunque proponga la venta de un producto existente, muy conocido y consumido. No solo hay grandes nichos donde aún no llegó el mate, sino que hay consumidores que estarían dispuestos a pasarse a una propuesta superadora, que ofrezca más calidad, mejores experiencias, más servicios y la posibilidad de constituir un todo, un nuevo grupo virtual, una nueva red social.

Para este proyecto se considera una fortaleza la estrecha vinculación del Autor del Plan de Negocios con la actividad yerbatera de la provincia de Misiones, no solamente por ser nieto y bisnieto de productores yerbateros, sino por las relaciones construidas a partir de las actividades profesionales de sus progenitores con empresas yerbateras y con la cámara de molineros (CMYMZP).

El objetivo es construir una nueva red social, la Red Mundial del Mate (RNM o WMN en inglés), pero para lograrlo es preciso ir paso a paso.

³ <https://www.inym.org.ar/ocho-de-cada-diez-argentinos-toma-mate/>

2. Oportunidad de negocio

Lo digital ocupa un lugar cada vez más importante en nuestra vida diaria. Lo digital está omnipresente en la vida de todos y no solo en la de los más jóvenes. Los jóvenes, según el historiador y filósofo Michel Serres, viven EN el ordenador, que no es una herramienta, sino que forma parte integrante de su vida. Las redes sociales han pasado a formar parte de su vida diaria al igual que las conexiones permanentes con sus «amigos». Esta juventud, que considera los SMS una antigualla, comunica a través de los diferentes soportes de mensajería durante mucho tiempo: decenas, incluso centenares de mensajes al día. Los que nacieron con el ordenador han aprendido a vivir CON él. Lo que no era más que una herramienta se ha convertido en algo indispensable: ya no se puede prescindir de él. (Philippe Arraou, Consejo General de Economistas; 2018)⁴

Este párrafo de Arraou es un interesante punto de partida para evaluar la oportunidad del negocio propuesto, porque MateNet girará en torno de los ordenadores y de los dispositivos móviles de los cuales los millennials y centennials ya no pueden prescindir.

Asimismo, los negocios en internet operan al compartir, utilizando esquemas participativos y más bien simples (Botsman y Rogers, 2010). Además la gente está hoy más conectada que nunca, los servicios de internet disponibles en bandas cada vez más anchas, incluso con alternativas de acceso comunitario gratuito y por ende, las ventas online se han disparado en los últimos años, como así también el uso de smartphones, que son los principales dispositivos que los argentinos utilizan a la hora de navegar en internet.

2.1. Evaluación de la oportunidad

Creemos que la actual coyuntura del país condiciona inversiones y emprendimientos, pero evaluamos también que aquellos negocios que no sean dependientes de las importaciones, de las variaciones cambiarias y que apuesten al “compre nacional” pueden tener posibilidades de concreción. La actual pandemia de Covid-19 que afecta a la Argentina y al mundo entero, como así también las amenazas de mutaciones del virus y nuevas pandemias, le dio una vuelta de rosca al comercio electrónico, al trabajo remoto, los

⁴ Tomado de: <https://www.elmundo.es/espana/2013/12/21/52b4e6c022601db6358b4584.html>

servicios de deliverys y la virtualidad en las relaciones sociales. Para MateNet estos cambios son grandes oportunidades.

A partir de una somera búsqueda de casos de éxito en los últimos años, prácticamente en todos aparece un eje transversal relacionado con los avances tecnológicos y la virtualidad, que marcan la nueva normalidad del mundo.

Al evaluar la oportunidad, obtuvimos los siguientes datos:

- Según un estudio que elaboró la Mobile Marketing Association, para comienzos de 2018 casi 40 millones de personas eran usuarias de teléfonos celulares en Argentina. El Smartphone es el equipo tecnológico que —con mayor o menor grado de sofisticación— es el común denominador entre los argentinos. Esta organización afirmó también que 9 de cada 10 habitantes cuenta con un Smartphone (año 2019).
- Los denominados nativos digitales, es decir los *millennials* —nacidos entre 1980 y 1995— y los *centennials* —nacidos a partir de 1997 o 2000, según el autor que se tome— son los usuarios por excelencia de Internet en general. De acuerdo con un estudio realizado por Ignis Media Agency, existe un promedio de 20 aplicaciones en cada Smartphone de usuarios comprendidos en el segmento de los nativos digitales, quienes además son los principales consumidores de WhatsApp y otras redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, etc.). Es decir, que forjan relaciones humanas previo paso virtual.
- Por otra parte, según un estudio realizado por Deloitte en 2018, el 30% de los argentinos navega en sitios de compra online.
- El comercio electrónico viene creciendo a pasos agigantados en nuestro país, en todos los rubros; pero en el de alimentos y bebidas, según estudio de la CACE, hubo un 63% de incremento de facturación en 2018, comparado con 2017.
- Con relación al negocio yerbatero en la Argentina, los números del mercado de yerba mate (sin considerar los accesorios o productos relacionados) señalan en 2019 los envíos al mercado interno totalizaron 277.332.014 kg, lo que representa 15 millones de kilos más que el año anterior (INYM). Por otra parte, durante el año 2018 se consumieron en Argentina un total de

6,84 kg per cápita del tipo “infusiones”. De ese total, 87,3% correspondió a yerba mate (6 kilos per cápita), 10,4% a café (0,71 kilos per cápita) y 2,3%, al té (0,157 kilos per cápita). Las gaseosas y aguas saborizadas, según la consultora IES, continúan siendo los líquidos más consumidos en el país. Finalmente, según diversas encuestas, el consumo de yerba mate se intensifica, en Argentina, a partir de los 25 años de edad; los adolescentes y jóvenes consumen menos mate que los adultos. Un estudio del Grupo GEA Research, concluyó que entre las personas de más de 36 años, el 84% toma mate, mientras que casi el 60% de los jóvenes de entre 13 y 21 no toma mate habitualmente o nunca tomó.

- Existe una tendencia nacional —y global— a consumir productos naturales, veganos, con trazabilidad comprobable; la yerba mate cabe perfectamente en esta categorización. Por ejemplo, en el caso de la compañía La Cachuera S.A., cuya marca principal es Amanda, el 8% de su producción es destinada a la elaboración de yerbas mates premium, de acuerdo a lo manifestado por Miguel Angel Sniechowski —actual asesor de la firma y ex presidente de la Cámara de Molineros de Yerba Mate—, entrevistado especialmente para este Trabajo.
- De acuerdo con la encuesta propia⁵, entre los adolescentes (centennials) es aún muy bajo el porcentaje que consume habitualmente mate.
- Con respecto a la producción orgánica de yerba mate —con certificación y para el mercado interno—, entre el 2013 y el 2019 hubo un aumento del 100% de certificaciones; con relación al volumen en kilogramos, pasó de 45.523 kg (2013) a 188.041 (2018). Los datos provienen del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) y el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).
- En las últimas ediciones de “Caminos y Sabores” (2018 y 2019), feria anual que glorifica los sabores, la cultura y la identidad argentina, se incrementaron la participación de marcas y empresas nuevas, con productos orgánicos o en proceso de certificación. Incluso productos del tipo gourmet o de autor de emprendedores o pequeñas empresas familiares. El

⁵ Se presenta y desarrolla la encuesta en la Sección 5: “Investigación de Mercado”

dato proviene de “Yerba Mate Argentina”, una marca genérica y no comercial a cargo del INYM.

- El caso de las yerbas saborizadas los datos indican que fueron ganando mercado, ya que son relativamente nuevas. Hacia el 2017 significaban el 20% del volumen total del consumo de yerba mate en Argentina (MAGyP “Perfil de la yerba mate”; 2018).
- Otra oportunidad para la plataforma de MateNet pueden ser los nuevos productos a partir de yerba mate que están en fase de desarrollo o bien proyectados. Lo confirmó Miguel Angel Sniechowski, ex Presidente del Grupo Amanda (La Cachuera S.A.) y de la Cámara de Molineros de Yerba Mate Zona Productora, quien además se refirió a nuevas formas de consumo: “Personalmente creo que también van a seguir apareciendo nuevas formas de consumo, en algunos casos tendrán que ver con nuevos productos en base a extractos, saborizantes o yerbas solubles (...) Industrialmente ya hay algunos productos que están desarrollándose en estos últimos años por ejemplo, extractos con alto poder antioxidante, suplementos dietarios, tinturas para uso en alimentos, extractos acuosos, entre otros”.

Universidad de
San Andrés

3. El negocio propuesto para capturar la oportunidad

Básicamente se trata del desarrollo de un software —plataforma web y en segunda etapa Aplicación Móvil— con funciones y características que permitan las ventas, la utilización de aplicaciones existentes y que interactúen con redes ampliamente utilizadas por el segmento al que se apunta y la instalación de un punto físico o store a partir del alquiler de un inmueble en CABA, para depósito y despacho de delivery —y take away— de los productos solicitados.

Las fases de Mate Net, como startup, se irán diseñando y desarrollando en cuanto el emprendimiento comience a funcionar, incluso cabe la posibilidad que a partir de los aprendizajes haya que replantear no solo cronogramas, sino estrategias.

MateNet pretende reunir en un solo punto a toda la oferta con mayor valor agregado de la yerba mate y los accesorios y complementos —tanto comestibles, como utensilios, complementos, adornos, etc— para hacer del mate una experiencia top, personalizada y cómoda. Por ello, y gracias a la vinculación con partners estratégicos —apps de delivery, canales de pagos electrónicos, influencers y sommelieres— a través de MateNet los clientes podrán obtener información, indagar, comparar, comprar, recibir en domicilio, interactuar, subir contenidos, hacer contactos con otros materos, compartir técnicas y gustos y descubrir sensaciones y emociones.

El Plan Piloto para este PMV tendrá una sede física en Villa Crespo, CABA, lugar que queda a un punto equidistante de la zona metropolitana como para distribuir a través del servicio de delivery.

En cuanto al desarrollo de la aplicación digital, para Android o iOS con las funcionalidades requeridas, según sondeos realizados, tiene un costo imposible de cubrir en instancias de génesis.

3.1. MateNet, negocio escalable

MateNet persigue mejora constante, por lo que el PMV permitirá ir escalando en función de los resultados. Con ello trataremos de potenciar la inversión inicial, con una estructura mínima que permita concretar las siguientes etapas de manera sostenible.

La estrategia de MateNet es la de ofrecer productos casi disfrazados de servicios al principio, para en el futuro ofrecer servicios casi disfrazados de productos (concreto, directo y tangible al principio para pasar a lo intangible, como una experiencia, una sensación o una emoción y la Red del Mate). Del paquete de yerba mate a construir relaciones con los consumidores, generar conexiones entre usuarios, posibilitar el compartir, hacer amigos. Con menos activos físicos y más virtuales, MateNet irá escalando.

MateNet surge de la asociación de tres personas físicas (el autor de este trabajo, un Desarrollador o Programador Senior y una Especialista en Marketing) y de los inversores interesados en la propuesta. Esta decisión estratégica de asociación genera un equipo mínimo indispensable de RR.HH. altamente capacitados en software, diseño web y programación con inteligencia artificial.

3.2. Etapas

3.2.1. Primera Etapa

Aquí, la constitución formal del equipo de trabajo, la concreción legal e impositiva de la organización y definición de las alianzas estratégicas.

En esta primera etapa se prevé la adquisición del hardware y el equipo físico necesarios para el negocio digital; el diseño, desarrollo y lanzamiento de la plataforma MateNet, con inteligencia artificial básica de inicio que permitirá la vinculación con redes y aplicaciones existentes; locación del inmueble para el primer MateNet físico; registros de dominio y marca; conformación jurídica; finalización de convenios de cooperación con partners estratégicos: Apps de delivery, canales de pagos electrónicos, INYM (pauta publicitaria), etc.; contratos de consignación y de canjes con marcas, molinos, emprendedores, artesanos y artistas (mates personalizados, equipos, etc.); contratos con influencers, por medio del famoso “canje” (pago en especie) a fin de posicionar la marca entre millennials y centennials de CABA; contrataciones de paquetes de publicidad en Google, Facebook, Instagram y demás plataformas de interés; venta de espacios publicitarios entre los proveedores de los productos y de organizaciones públicas, mixtas y privadas vinculadas con la promoción de la yerba mate en el país.

En esta etapa también se comenzará a diseñar y desarrollar la App Móvil MateNet. Si bien se pretende crearla recién en la próxima etapa por medio de la reinversión de ganancias propias, en el caso de que MateNet sea un éxito temprano se buscará interesar a Fondos de Inversión (como por ejemplo Neuss Capital, fondo especializado en startups tecnológicas) para aplicar a esquemas de financiamiento y lograr crear la App lo más rápido posible.

3.2.2. Segunda Etapa

App MateNet: se trata del desarrollo y lanzamiento de la App para dispositivos móviles, con al menos dos niveles de complejidad y prestaciones (uno gratuito y otro pago).

En función de las evaluaciones en proceso, en esta etapa también se prevé otorgar mayor complejidad y AI (Artificial Intelligence) a la plataforma web para permitir mayores interacciones. Mejora en el equipamiento de hardware y de servidores en general, a medida que la red de usuarios se hace más amplia y los contenidos más diversos.

En cuanto al marketing virtual, se prevé la nacionalización del negocio, no solo para incorporar otras sucursales físicas de MateNet, sino para ir consolidando la marca y la Red del Mate.

3.2.3. Tercera Etapa

Aquí se prevé la globalización del modelo para conformar la Red Mundial del Mate (WMN, por sus siglas en inglés) y establecer puntos físicos de MateNet en aquellos países con más usuarios de la Red o con mayores oportunidades, tales como los países limítrofes, que tienen una masa crítica de consumidores de yerba mate y las ventajas del esquema Mercosur y de la logística.

También se otorgará aún más IA en los programas, en función de cómo se han ido moviendo los usuarios/consumidores, sus intereses y necesidades.

Finalmente y con una startup sólida, con millones de usuarios que interactúan en una red, que a su vez se vincula con las redes existentes, seguramente las grandes corporaciones informáticas y tecnológicas pondrán sus ojos en MateNet y entonces llegará el momento de hacer el “Gran Negocio”.

4. Análisis del Sector

4.1. Estructura de la industria

El proyecto de creación de la startup MateNet se apalanca en dos industrias o negocios diferentes, pero complementarios. Por un lado, la industria yerbatera, tradicional y más bien conservadora, aunque exitosa; por otro lado, la relacionada con los negocios digitales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación, más exitosa aún. La Red Social del Mate y las herramientas digitales propuestas pretenden asociar un buen mate con un dispositivo electrónico y un programa digital; una bebida energizante y natural con internet; la tradición con el futuro; el ocio con compartir y disfrutar; en definitiva, lo mejor de la yerba mate, y sus accesorios, con nuevos paradigmas de inclusión y nuevos amigos.

El mercado al que pertenece el mate y las infusiones a partir de yerba mate es el de Bebidas, aunque en algunos organismos, como el INDEC, aparece en una categoría junto a café, té y especias, pero en la Canasta Básica Alimentaria figura como bebida. *Ut supra* se consignaron datos acerca de la industria yerbatera en su conjunto y estadísticas de consumo en general, en este apartado se analizará básicamente el negocio de las denominadas no tradicionales.

El negocio yerbatero argentino está regulado por el INYM, que entre otras acciones fija los precios de las materias primas, pero además, las políticas de “precios cuidados” o precios máximos que rigen para muchas de las yerbas tradicionales —por integrar la canasta alimenticia— limitan los márgenes de ganancias de los diversos eslabones de la cadena yerbatera. Ello no ocurre con las yerbas no tradicionales que si bien tienen el mismo componente de materia prima con precio establecido, escapan a los precios máximos y los márgenes pueden ser más interesantes. Por otra parte, el hecho de que todo el universo yerbatero (desde viveristas, productores primarios, secaderos, molinos, fraccionadores, distribuidores) esté en los registros del INYM hace más fácil la búsqueda de potenciales proveedores, entre otros datos. Según este Instituto, a noviembre de 2019, existían 12.300 operadores activos relacionados con el negocio yerbatero argentino.

En este punto es necesario detenernos en la denominada “cadena yerbatera”. En esta actividad, los eslabones están interrelacionados de tal manera que son interdependientes, y esto se debe básicamente por la férrea regulación en materia de precios de las materias primas.

Eslabones de la Cadena Productiva de la Yerba Mate:

1. La producción primaria. este eslabón está compuesto por actividades tales como la siembra, la implantación y el cuidado de las plantas, las podas y formación, la cosecha y el traslado de los brotes. El producto que se obtiene es la hoja verde de yerba mate.
2. La Secanza o primera transformación. En esta etapa se receptiona y pesa la hoja verde; luego se pasa a un estacionamiento en planchada y finalmente al sapecado, canchado y estacionamiento de la hoja canchada. El producto obtenido es la yerba mate canchada estacionada.
3. Molienda y fraccionado o segunda transformación. Mezcla, limpieza, trituración y separación; molido de palitos, molido de hojas, almacenamiento, fraccionamiento y empaquetado. El producto final es la yerba mate elaborada, fraccionada y envasada.

Estos eslabones básicos se completan con la Distribución y Comercialización, tanto en el mercado interno como en el internacional.

Con relación a la venta de las yerbas no tradicionales, actualmente se venden tanto en negocios estilo “dietéticas”, que comercializan productos naturales, veganos o de alimentación saludable, como en ferias francas, ferias barriales o gastronómicas, como *Caminos y Sabores* (CABA). Prácticamente no existen en las góndolas de las grandes cadenas de supermercados.

En los últimos tiempos las dietéticas irrumpieron también en el negocio online. De acuerdo a lo expresado por Cecilia Lew de *Vegantown* en una entrevista con el medio digital especializado en Marketing Punto Trade, su mercado es básicamente online y constituido por sub 30's; y en su mayoría femenino. Por otra parte, según un estudio de la consultora *Voices!* publicado a mediados de 2019, 10.200.000 argentinos compraron en dietéticas o almacenes naturistas en el país. De esos 10,2M se destacan dos datos: en primer lugar, un tercio

(3,4M) vive en Capital Federal y el Gran Buenos Aires; en segundo lugar, dos tercios (6,8M) van a la dietética por lo menos una vez por mes.

En cuanto al mercado de bebidas energizantes —ya que por el contenido de cafeína la infusión a partir de yerba mate también resulta en un energizante, pero natural y sin los riesgos para la salud que implican los elaborados con altas dosis de cafeína, azúcar, taurina, entre otros ingredientes—, viene creciendo su consumo en nuestro país. Las bebidas energizantes como *Monster Energy*, *Red Bull* o *Speed* —de acuerdo a datos de la Cámara de Fabricantes de Alimentos Dietéticos y Afines—, crecieron en la prov. de Buenos Aires un 15% en 2018 con relación al año anterior.

Con relación a las ventas específicas de yerbas no tradicionales, actualmente (Nov/2020) representan casi un 20% de la yerba a salida de molino, según Fundación Yerba Mate Argentina.

Solo en CABA, al mes de noviembre de 2020, existen 828 locales de dietéticas y alimentos orgánicos o saludables, según una publicación de la organización EcoRed.org.

De acuerdo con los motores de búsqueda de Google, fueron hallados 11.300.000 resultados relacionados con los términos “ARGENTINA + NATURAL Y ORGÁNICO” (con fecha del 17/11/2020). Ello es un indicador del auge de este tipo de productos en el país.

Con relación a la industria del software, el comercio electrónico y las industrias TIC's en general, tal como se expresara en “Evaluación de la oportunidad”, los datos confirman una tendencia creciente, tanto del comercio online y electrónico, como el uso cada vez más generalizado de internet, de dispositivos móviles y de la disponibilidad y accesibilidad a RR.HH. —programadores y desarrolladores— altamente capacitados en el país.

Finalmente, es interesante destacar que el propio Presidente del INYM, Cr. Juan José Szychowski (entrevistado para este trabajo), vino de alguna manera a reafirmar los análisis realizados por MateNet y la necesidad de potenciar ciertos nichos. Señaló concretamente lo siguiente: "nosotros estamos armando un plan estratégico, enfocados en las pymes y pequeños productores y estamos convocando a empresas yerbateras que tengan productos de muy alta calidad y que les cuesta mucho llegar al mercado". Precisamente MateNet

vendrá a ofrecer un esquema para cubrir también esas necesidades de los operadores más pequeños del mercado yerbatero. Vale agregar que el Szychowski ha valorado como muy positivo este Plan de Negocios, definiéndolo como “un aporte más al desarrollo de la actividad yerbatera argentina”.

4.2. Macroentorno: PESTEL

Para el análisis PESTEL se evaluaron los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del entorno en el que pretende establecerse MateNet. Si bien se tuvieron en cuenta aspectos y elementos que también pueden ser de utilidad a la hora de encarar las siguientes etapas del proyecto, básicamente las variables estudiadas se refieren a la Primera Etapa.

a) Factores Políticos

La República Argentina, en un año marcado por la pandemia del Covid-19; con discursos y praxis que avanzan sobre el sector privado empresarial; la caída del PBI; la falta de confianza que expulsa empresas y ahuyenta inversiones y presión impositiva y cierta inseguridad jurídica, no parece ofrecer un contexto optimista para encarar nuevos negocios. De todos modos, si bien la pandemia golpeó fuerte a la Argentina, lo cierto es que prácticamente desde hace 12 años la economía no crece de manera sostenible (INDEC y Banco Mundial). Hubo períodos de cierta estabilidad y de incentivos, pero más bien coyunturales. Incluso se avanzó, en la gestión del Presidente Mauricio Macri con reformas laborales, tributarias y fiscales que no lograron el consenso necesario para sus concreciones. y las actuales políticas que incentivos para nuevas empresas y proyectos de reforma laboral, tributaria y fiscal, que finalmente no tuvieron el consenso en la principal oposición que controlaba el Congreso.

Para el desarrollo del país, lo que implica el crecimiento de los negocios en general, es clave cierta estabilidad política, que Argentina no logra conseguir. Argentina carece de políticas de estado más o menos estables y pasa —según la ideología dominante— de relaciones carnales con Estados Unidos, privatizaciones a granel y fuerte apuesta por el Mercosur a medidas y estrategias más emparentadas con los regímenes dictatoriales —y de planificación estatal— de Venezuela, Cuba o China y fuertes intentos de

estatizaciones y regulaciones. El actual gobierno de Alberto Fernández parece llevar la presión impositiva a niveles nunca vistos. Desde que asumió se crearon o aumentaron alrededor de 15 impuestos/alícuotas/actualizaciones de bases imponibles. Además, a diciembre de 2020 están en tratamiento o proyectadas aún más leyes similares. De acuerdo con un informe realizado en base a datos del Banco Mundial, “la Argentina lidera un ranking global que analiza el peso fiscal que sufre la producción con un porcentaje de 106% sobre la ganancia neta para las pequeñas y medianas empresas”. El trabajo fue realizado por Data Driven Argentina especialmente para Industriales Pymes Argentinos (ver Anexo 1 para más detalle).

En el caso de la Ciudad de Buenos Aires, un distrito autónomo, la situación política en general es más estable, con políticas de más largo plazo y con mayor previsibilidad. No obstante, es de público conocimiento el fuerte recorte de los fondos de coparticipación al gobierno de CABA, lo que podría impactar de diversas maneras en la ciudad, pero no es éste el ámbito para indagar sobre ello. Nada más resta señalar que el gobierno de la ciudad acudió a la Corte Suprema de Justicia de la Nación, por considerar dicha quita, injusta e inconstitucional. Como herramienta para compensar la quita de coparticipación el gobierno de la ciudad de Buenos Aires prevé incorporar tres nuevos impuestos en el presupuesto 2021, entre ellos el impuesto a los sellos a las tarjetas de crédito. Sin embargo, estas medidas afectarán más al sector financiero que a otros, como el de MateNet.

Con relación a las importaciones, existen fuertes restricciones, sobre todo respecto de productos sustitutos. Esto podría significar una oportunidad para MateNet, puesto que muchos productos de tipo orgánico, delicatessen y alimentos gourmet han dejado de ingresar al país o bien, por el valor de la divisa los importadores no podrán reponer el stock. Cabría entonces la posibilidad de que los productos que ofrezca MateNet funcionen como sustitutos de aquellos, lo cual permitiría ocupar ese lugar dejado por los importados.

Todos los productos en base a yerba mate que ofrecerá MateNet se producen en la Argentina, con materia prima argentina y prácticamente sin insumos importados. De esta manera consideramos que el momento actual representa

una oportunidad para las yerbas no tradicionales, accesorios y productos relacionados con más valor, tanto por calidad, como por presentación y packaging.

En general los factores políticos se evalúan como negativos, con la excepción de la sustitución de importaciones de productos gourmet o delicatessen.

b) Factores Legales

Para MateNet uno de los aspectos positivos que destacamos es el relacionado con la creación de las Sociedades Anónimas Simplificadas, que nos permitirá avanzar con la organización de manera más simple y efectiva.

En cuanto a la industria y producción yerbateras, en general poseen una regulación específica en el marco del INYM. Este Instituto tiene representantes de los gobiernos de las provincias de Misiones, Corrientes y del gobierno nacional, como también por cada uno de los eslabones de la cadena yerbatera (Productores, cosecheros, secaderos, cooperativistas e industriales). El INYM fiscaliza y verifica que se cumplan las normas vigentes y es quien fija, de manera consensuada, los precios de la materia prima.

Para MateNet, esta hiperregulación del mercado, es positiva, ya que permite no solo planificar sin sobresaltos y prever márgenes de operatividad razonable, sino también hallar en un solo lugar toda la información, estadísticas y operadores necesarios para el negocio. El INYM fue creado por la ley 25.564 del Congreso de la Nación, en el año 2002.

Con respecto a otras regulaciones, por ejemplo la de precios cuidados o máximos, estas solo impactan en los precios de las yerbas más tradicionales, ya que la yerba mate integra la canasta básica alimentaria. Tanto la determinación del programa de precios cuidados, como las actualizaciones se realizan desde la Secretaría de Comercio Interior de la Nación. Estas regulaciones no impactan en las yerbas no tradicionales, donde los márgenes de ganancia son superiores.

De acuerdo con el INYM, las yerbas se clasifican en: Yerbas con palo (integra la canasta de precios cuidados), sin palo, compuestas, orgánicas, para tereré, tipo barbacuá y saborizadas. En todas sus modalidades, las yerbas elaboradas y envasadas deben llevar adheridas una estampilla oficial de control de tasas y

fiscalización, que vende y provee el INYM. A agosto del 2020, el precio de la estampilla por kilogramo es de ARS 1,24.

Con relación a las yerbas no tradicionales, que son las que venderá MateNet, un subgrupo pertenece a las orgánicas, es decir las que poseen certificaciones del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El sello de estas yerbas cuenta con la leyenda “Orgánico Argentina” (Ley 25.127). Actualmente existen cuatro entidades certificadoras habilitadas por el SENASA: Argencert S.A., Food Safety S.A., Letis S.A. y OIA S.A.

Como MateNet también tendrá participación en el negocio de las TIC's, con relación al mundo virtual, las principales regulaciones son:

- Ley 27.078: de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2014);
- Ley 25.326: de Protección de Datos Personales (ello en virtud de que las aplicaciones, programas de software en general tienen la capacidad de recabar, usar y transferir información de carácter personal);
- Ley 11.723: de Propiedad Intelectual, a la hora de registrar el software/app;
- Ley 22.362: de Marcas, que dispone un nuevo régimen para registrar marcas y distinguir productos y servicios (para MateNet, todas estas normas son neutrales).

Finalmente, con respecto a las normas sobre contratación laboral, en general tienen a encarecer los costos, como por ejemplo, la reciente ley que regula el Teletrabajo (27.555), ya que en MateNet se pretende utilizar este tipo de trabajo, sobre todo para la segunda etapa del proyecto.

c) Factores Económicos

De acuerdo con una medición que realiza la ONU sobre la evolución de la inversión extranjera directa en 202 países, en lo que va del siglo XXI Argentina es el segundo de peor desempeño. En cuanto a las causas, según un informe elaborado por Sergio Serrichio y David Cayón, las mismas son: inestabilidad política, economía errática, presión tributaria e inseguridad jurídica.

Los últimos datos disponibles respecto de los factores económicos, que de alguna manera pueden influir en MateNet se detallan en los siguientes párrafos.⁶

El **PBI** argentino cayó en 2020 de manera continua: en el segundo trimestre cayó el 19,1% interanual; en CABA, el año 2019 terminó con superávit primario de 0,5% del **PGB** para ese año.

El **gasto público** en Argentina se incrementó un 72,7% en junio de 2020, de acuerdo con los datos elaborados por Hernán Hirsch para FyC Consult (según El Cronista).

Inflación a Octubre de 2020: el IPC demostró una variación interanual del 37,2%, y una acumulada del 26,9%. En CABA, a través del IPCBA, la variación interanual fue del 31,3% y la variación acumulada del 20%.

Empleo: los datos a nivel país —actualizados al 2do trimestre de 2020— reflejan una tasa de actividad del 38,4%, una tasa de empleo del 33,4% y una tasa de desocupación del 13,1%. Por otro lado, en CABA al 3er trimestre de 2020, la tasa de actividad es del 50,7%, la de empleo del 43,9% y la de desocupación del 13,4%. Cabe destacar que si se toman solo los datos de la región Norte de CABA, estos porcentajes suben cerca de 5 puntos porcentuales para actividad y empleo, y bajan a 9,6% para desocupación.

Presión impositiva: ya se analizó con anterioridad. Todos los impuestos —nacionales y de CABA— impactan de manera negativa.

Tipo de cambio: no impacta directamente sobre las operaciones de MateNet, cuyos proveedores y clientes son nacionales; y en las estructuras de costos, la variable “divisas” no es determinante.

Financiación (tasas de interés): en el marco de las medidas económicas post-pandemia, el Banco Nación lanzó una línea de créditos para pymes con una tasa bonificada del 27,9% y financiamiento a tasas bonificadas e incentivos fiscales para proyectos de adopción de tecnologías 4.0, entre otros programas —según el BCRA—. Además el gobierno de CABA ofrece un programa de ayuda a emprendedores, denominado “BA Joven”, con capacitaciones, capital semilla e incubación de proyectos. Dentro de este programa existe la categoría

⁶ Las fuentes de estadísticas a nivel país y a nivel Ciudad de Buenos Aires provienen del INDEC y de la DGEyC respectivamente, al menos que se mencione lo contrario.

Tecnología, entre otras, en las cuales puede aplicar MateNet. Estas medidas son positivas a la hora de proyectar un emprendimiento como MateNet.

Ventas minoristas por Internet: este es un dato alentador, ya que a partir de la pandemia del Covid-19, la venta minorista por internet fue el rubro más dinámico del país y los alimentos, bebidas y productos para el hogar, los más elegidos. Estos datos surgen de las estadísticas del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

Importancia del sector Terciario o de Servicios en CABA: en 2018, los servicios contribuyeron a generar el 84% del PGB de la Ciudad, mientras que a nivel país, los servicios contribuyeron a generar el 67% del PBI (últimos datos publicados en enero de 2020). El subsector comercio representó para la ciudad el 14% para el mismo período. MateNet se insertará en este gran sector terciario, que es el más importante en la economía de CABA.

Productos no perecederos vs. Inflación: la yerba mate tiene un período de aptitud que va de los 2 a 3 años de la fecha de elaboración y los accesorios en general no tienen vencimiento. En un país que tuvo 53,8% de inflación en 2019, stockearse parece ser una opción de bajo riesgo que garantice cierta rentabilidad, sobre todo cuando no se trabaja con productos perecederos.

Destino de la yerba mate: el 60% de la producción en general se destina al mercado interno (sin mayores variaciones en las últimas décadas) y el 40% al mercado externo, según datos de 2019 provistos por el INYM. Con respecto a las orgánicas, con certificación, se invierte la ecuación: en 2019 se destinaron al mercado interno 45.595 kg, mientras que se exportaron 151.679 kg.⁷ Las orgánicas integran una categoría muy pequeña dentro de los tipos de yerbas no tradicionales, pero de acuerdo con las entrevistas realizadas con diversos actores del mercado yerbatero, de existir más demanda en el sector interno, la industria destinaría más porcentaje de materia prima para elaborar las yerbas no tradicionales y premium, que tienen más valor y que además podrían sustituir muchas de las infusiones y bebidas que hasta 2019 se importaban.

Luego de este análisis de los factores económicos, se concluyen resultados entre neutrales y positivos para MateNet, ya que a pesar de la coyuntura existen nichos, que no requieren de grandes inversiones, que no dependen

⁷ Se trata de un relevamiento hecho por el SENASA a partir de todas las entidades certificadoras legales.

directamente del tipo de cambio, que pueden funcionar con un staff mínimo de recursos humanos y bajos costos de logística e infraestructura, que pueden ser rentables.

d) Factores Tecnológicos

Para MateNet son clave los siguientes aspectos y datos tecnológicos:

- **Acceso a Internet y disponibilidad de dispositivos:** en la Argentina, a junio de 2020, existían 55 millones de líneas de telefonía móvil activas, según datos del Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM). 8 de cada 10 personas, en mayo de 2019, tenía acceso a un teléfono celular, según INDEC. En cuanto a la cantidad de smartphones en uso en 2019, existían 34 millones de los cuales el 93% utilizaban el sistema operativo Android y el resto son iPhone, con sistema iOS (Datos del informe “Mercado Celular Argentino 2019”, elaborado por Carrier y Asociados. Por otra parte, de acuerdo con un reporte de Deloitte, el 91% de los encuestados en la Argentina respondió que posee un smartphone, más que México (89%), Brasil (87%) y Estados Unidos (82%). Con relación a la Internet fija, el porcentaje de hogares de la ciudad de Buenos Aires, en el cuarto trimestre de 2019 fue de 106,3%, contra 58% de la provincia de Buenos Aires, por ejemplo (según el Observatorio Argentino por la Educación).
- **Redes sociales:** según un estudio de Kantar IBOPE Media —a partir del análisis de sus mediciones de audiencia realizadas en octubre de 2020—, entre los centennials, el 69% aumentó el consumo en redes sociales y VoD (Video on Demand); entre los millennials, concluyen que es una generación que prefiere ver cualquier contenido desde el celular y a la hora de informarse eligen las redes sociales, con un aumento del 77% en el uso de diversas redes sociales.
- **Ventas digitales:** de acuerdo con los datos que elabora la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), las ventas por Internet aumentaron un 84% desde que comenzó la pandemia de Covid-19 en el país, como así también los servicios de deliverys. Entre enero y junio de 2020 el sector creció un 106% con respecto a igual período de 2019. En Argentina ocho de cada diez sesiones para compras online se realizan a

través de dispositivos móviles. Por otra parte, entre las categorías más vendidas por internet se encuentran los alimentos y bebidas.

- **TIC's:** en CABA existe una masa crítica relacionada con los desarrollos tecnológicos, las innovaciones y el *know-how* en programación de primer nivel. No solo porque están algunas de las mejores universidades del país y corporaciones de primer nivel, sino también porque a nivel gubernamental se concretó el proyecto Distrito Tecnológico, en Parque Patricios, que a 2019 contaba con 341 empresas instaladas. De diversos rubros, con bases tecnológicas, por ejemplo, Mercado Libre, Posnet, Exo, Despegar.com, ITBA, entre otras, tienen oficinas en este distrito. En MateNet no se descarta la posibilidad de alquilar un espacio en el Distrito al momento de desarrollar la App, ya que la organización ofrece múltiples beneficios.

Por lo señalado, para MateNet es muy valioso y positivo el auge de las TIC's en Argentina, el uso generalizado de Internet y de las redes sociales por parte de los segmentos centennials y millennials; el crecimiento del comercio electrónico; el teletrabajo; la disponibilidad de recursos humanos altamente especializados en programación y desarrollo; como también la disponibilidad y uso creciente de empresas de delivery, sobre todo en CABA, entre otros. El único aspecto negativo es el relacionado con los costos del hardware o el equipamiento físico de base, ya que son importados. El hecho de que la programación y el software —incluida la App de la segunda etapa— estarán de alguna manera subsidiados por el aporte del socio tecnológico, achataría esta curva negativa.

e) Factores Sociales y Culturales

Indicadores demográficos de CABA: de acuerdo con las estadísticas disponibles, los datos demográficos de CABA son los mejores del país. Tiene una población estable y ha sufrido pocas variaciones intercensales en las últimas décadas (el censo de 2010 arrojó 3.028.481 habitantes y las proyecciones del Gobierno de la ciudad para 2020 señalan 3.075.646 habitantes). Cabe aclarar que esta población estable prácticamente se duplica durante el día, por los ingresos tanto desde el Gran Buenos Aires — básicamente personas vinculadas al mundo laboral— como desde otras regiones del país y desde el exterior (en su mayoría relacionados con el

turismo). Este hecho es muy positivo para MateNet, ya que en esta población transitoria también están sus potenciales clientes. CABA detenta también la mayor densidad poblacional del país, lo que hace de la plaza elegida el mejor lugar para iniciar un proyecto como MateNet. (15.069,99 hab/km², censo 2010, INDEC).

Por otra parte, las comparaciones efectuadas a partir de estadísticas del INDEC y de la DGEyC, demuestran que el poder adquisitivo, el ingreso medio, los niveles de educación y acceso a la salud de CABA son los más elevados del país. Este resultado surge también de un mapa realizado por investigadores del CONICET, denominado Mapa Índice Calidad de Vida, donde se observa que la calidad de vida de los porteños es superior a las demás jurisdicciones tomadas en su conjunto.

Alimentación orgánica y natural: a partir de los motores de Google se efectuaron búsquedas genéricas, con palabras clave a fin de obtener resultados indicativos de las consultas efectuadas por los internautas relacionadas con alimentos y alimentación natural y orgánica, como también con relación al mate en Argentina. Con las palabras Argentina + Alimentación + Orgánica, se obtuvieron 9.8980.000 resultados; al buscar Alimentos Naturales Argentina, 38.200.000 resultados. Si bien son datos muy generales, pueden servir para indicarnos el gran interés que existe en los nuevos paradigmas de alimentación más saludable. A su vez con las palabras Argentina + Mate, se obtuvo 96.200.000 resultados.

CABA, Ferias y Dietéticas y Almacenes Naturales: a nivel gubernamental, en la ciudad funcionan 39 Ferias Itinerantes de Abastecimiento Barrial (FIAB), ubicadas en 179 emplazamientos que abarcan a las 15 comunas. En 1990 solamente había 12. *Ut supra* se consignaron datos respecto del crecimiento del sector denominado “dietéticas o almacenes naturistas”, tanto en el país como en CABA y el cambio cultural que ello significa.

Mundo virtual: la pandemia del Covid-19 nos obligó a ser virtuales, pero en todo caso aceleró la revolución digital iniciada con internet y luego con la irrupción de los buscadores, las redes sociales, las aplicaciones móviles, el comercio electrónico y los avances en AI. Estos hechos definen nuevas formas en que las personas se relacionan y por ende nuevas formas también de

encarar los negocios y el comercio en general. En CABA, a modo de ejemplo, más del 91% de la población usó internet en el cuarto trimestre de 2019 (INDEC), contra el 82% de promedio para 31 aglomerados urbanos.

Creadores de contenido: es *vox populi* que los millennials y centennials son los grandes usuarios de las TIC's, pero también son, sobre todo los centennials, creadores de contenidos. Según un estudio realizado por Sparkling, citado por el diario La Nación, en Argentina “una de las características que definen a los centennials es que son creadores natos de contenido (...) el 56% afirma usar redes sociales para expresarse creativamente, co-crear contenido, hacer videos o memes, mientras que un 77% asegura hacer al menos una actividad creativa como editar fotos, crear memes o arte digital que comparten desde sus perfiles (...) y el 55% dice que encuentran a las redes como espacio más creativo que la realidad”. Este es el segmento en el que MateNet tiene sus mayores aspiraciones.

Las tradiciones —el mate— como las nuevas formas en que las personas se relacionan y las transformaciones sociales y culturales confluyen de manera positiva en MateNet, que pretende extraer lo mejor del ritual y la tradición de matear para reinventarlo y ofrecerles a las nuevas generaciones de consumidores de yerba mate o bien a los ya tomadores, pero con nuevos servicios, mejores experiencias y sensaciones. Definitivamente, los factores socioculturales son positivos para MateNet.

f) Factores Ecológicos

Entre estos factores, se analizaron los siguientes:

- El cambio climático a nivel planetario también podría afectar el cultivo de la yerba mate. Para el representante del gobierno de la provincia de Corrientes en el INYM, Esteban Fridlmeier, "(...) Para dentro de 10 años puede verse afectada la producción por efectos climáticos, ya que en estos últimos años los periodos de falta de lluvias regulares y heladas sin mucha humedad ambiente, producen daños en las plantas que afectan a la producción de hoja verde”.
- La yerba mate es un recurso renovable, natural y que se cultiva de manera masiva desde hace más de 100 años en Misiones y Corrientes. Este cultivo no requiere las fumigaciones periódicas que por ejemplo se aplican a los

cereales o la soja, ni los agroquímicos utilizados en el cultivo de tabaco y son muchos los productores que están cambiando sus prácticas y optando por esquemas menos agresivos con el ambiente y con trazabilidad orgánica. Incluso ya existe un molino yerbatero en Misiones (el primero del país) que funciona con energía solar, a partir de la instalación de paneles solares en el techo del establecimiento industrial.⁸

- De acuerdo con información recogida a través de las entrevistas realizadas, cada vez más productores, grandes y pequeños, producen ecológicamente y cuidan el suelo, a partir, sobre todo de las recomendaciones y controles del INYM.
- Por otra parte, la elaboración industrial del producto no requiere agregados químicos y es 100% natural. Las yerbas orgánicas que están certificadas, ofrecen garantía de que en todo el proceso, desde el cultivo hasta la distribución, exista un extremo cuidado y conservación de los recursos naturales y el ambiente (datos de Yerba mate Argentina).
- Las plantas de yerba mate contribuyen a disminuir la temperatura de los suelos, a fijar carbono y a desprender oxígeno, como cualquier arbusto. Pueden coexistir con otros cultivos e incluso en un sistema “silvopastoril” — cría ganado entre la plantación de yerba mate— ya que mejoran la fertilidad de los suelos ganaderos, capturan carbono y permiten que se conserven más húmedos los suelos, por ende puede ser una alternativa para enfrentar el cambio climático.
- Por último, en la industria ya no se utiliza biomasa de selva o monte paranaense para los procesos de secado o estacionamiento. En la actualidad, todo el sistema funciona con energía eléctrica o gas. Además desde el INYM se desarrollan programas de buenas prácticas de manufactura y de optimización de la energía, entre otros. El INYM también financia investigaciones que buscan alternativas energéticas, como el proyecto sobre utilización de pellets para el secado de yerba mate.⁹

En líneas generales, evaluamos que para MateNet los factores ecológicos no constituyen una amenaza, y en el caso de que el cambio climático

⁸ Ver en: <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/12/20/686593-molino-yerbatero-opera-con-energia-solar>

⁹ Sacado de: <https://www.infocampo.com.ar/utilizan-pellets-como-fuente-de-energia-para-el-secado-de-yerba-mate/>

desencadene consecuencias negativas para el cultivo de yerba, ello no sería sino en un futuro mediato.

4.3. Microentorno: las 5 Fuerzas Competitivas de Porter¹⁰

4.3.1. Poder del Cliente

MateNet está orientado a personas físicas, a individuos que no conforman un determinado colectivo social, no están organizados y son numerosos. Por lo tanto el posible poder que tengan se encuentra más bien diluido, sin estructuras o mecanismos que les den un poder alto de negociación. De todos modos los clientes y consumidores de CABA son exigentes, están bien informados y son grandes usuarios de las TIC's. Ahora bien, los potenciales clientes de MateNet no tienen a su disposición propuestas similares, ya que se trata de un esquema más bien innovador, porque ofrece productos, servicios y muchas emociones, experiencias, sensaciones y relaciones, a partir de canales y esquemas sin competencia directa. El combo que ofrecerá MateNet será difícil de comparar en materia de precios y este combo será ofrecido tanto a residentes de la región central de CABA —en una primera etapa— como a trabajadores y visitantes de la ciudad. Por otra parte, si bien el producto básico que se ofrecerá será similar al que se puede conseguir en dietéticas, ciertos supermercados, almacenes orgánicos, ferias y mercados, lo que distingue a MateNet es el servicio, los canales y definitivamente la experiencia. Ningún punto de venta ofrece actualmente un esquema todo en uno respecto del Mate y la Yerba Mate como lo hará MateNet con el soporte de una plataforma virtual.

Cabe destacar también que el nivel de manejo de información de los clientes potenciales de MateNet es alto. Son nativos digitales que indagan, comparan, son exigentes con la calidad y pueden conseguirse por sí solos algunos de los productos, por ejemplo, a través de Mercado Libre y contratar directamente el servicio de envío. Pero teniendo en cuenta el factor innovador de MateNet se concluye que el poder de negociación de los compradores es bajo.

4.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Aquí es preciso hacer una diferenciación entre proveedores de yerba mate, de accesorios en general y de los sistemas de delivery y pago electrónico.

¹⁰ Se deja el cuadro a modo de resumen en el Anexo 2.

En el caso de la yerba mate, existe una gran cantidad de proveedores cuyos datos figuran en las bases de datos del INYM. Se concentran básicamente en las provincias de Misiones y Corrientes, con un aceitado esquema de logística y distribución en todo el país. Así vienen trabajando desde hace 100 años. No hay concentración, sí gran variedad e incluso pequeños emprendedores con productos bien diferenciados con los que se pretende compras directas. Existen yerbas gourmet o de autor, con blends únicos, de productores misioneros, básicamente y que en la actualidad se venden en ferias de la ciudad de Posadas y se ofrecen también en redes sociales como Facebook. En este apartado creemos oportuno incluir lo manifestado por Miguel Angel Sniechowski, experto en el área, al referirse al traslado de la yerba mate: “El problema de la yerba mate es que es voluminosa, ocupa mucho lugar (...) y la logística argentina es cara por la carga impositiva, básicamente”.¹¹

Con relación a los accesorios y productos que complementan el “matear”, la multiplicidad de proveedores es aún mayor: desde pequeños emprendedores, artesanos, pymes, productores primarios que a su vez elaboran productos en base a yerba mate —por ejemplo, alfajores—, fundaciones —como la Fundación de Artesanías Misioneras—, entre otros. En una primera etapa MateNet pretende adquirir la mayor cantidad de objetos posibles a través de la Fundación Artesanías Misioneras (nuclea y vende productos de más de 100 artesanos y diseñadores de Misiones).

Los operadores de delivery en CABA son pocos y hay prácticamente un oligopolio a partir de la absorción de Glovo por parte de Pedidos Ya (Rappi es el otro *player*). Si bien las comisiones son elevadas por el uso de las Apps, el auge que tuvieron las empresas que ofrecen estos servicios en los últimos tiempos, sobre todo en CABA, indica que los consumidores optan cada vez más por las entregas a domicilio y ello significa un plus que tiene su costo. De acuerdo con un relevamiento realizado por la consultora Focus Market, desde el inicio de la pandemia Covid-19, en marzo de 2020, el uso de las aplicaciones de delivery aumentó un 400%. De todos modos, MateNet también ofrecerá el sistema Take Away o retiro en local. En cuanto a los proveedores de pagos

¹¹ Tomado de entrevista propia.

electrónicos, al igual que en el punto anterior, son pocos los operadores y su poder de negociación es alto.

En síntesis, el poder de los proveedores de los productos principales, yerba mate y accesorios, es intermedio, sobre todo por lo que significa la logística del transporte desde los puntos de producción e industrialización. En cuanto a la evaluación de esa amenaza en relación con los de servicios de delivery y pago electrónico es alto, concluimos que la misma es alta.

4.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Las tecnologías disponibles permiten, a un costo relativamente bajo, que cualquier persona u organización pueda montar una plataforma web ofreciendo servicios similares a los que ofrecerá MateNet. Además, de resultar exitoso el modelo, es imposible impedir que sea reproducido o copiado. Lo que sí se prevé son unos aprendizajes y evaluaciones constantes; la experimentación a través de un PMV con el que se irá testeando el proyecto y el mercado y unos replanteos a partir del aporte de los usuarios/clientes.

Otro aspecto que se suele analizar en esta fuerza es el relacionado con la necesidad de superar la lealtad de los clientes con respecto a marcas: MateNet ofrecerá productos no tradicionales de marcas existentes, para los que conocen ciertas marcas y marcas nuevas con las que no competirá, sino tratará de captar nuevos consumidores, sobre todo en los segmentos de millennials y centennials. En MateNet se hará un uso estratégico de las promociones, el marketing y todo el rico pasado de la promoción de la yerba mate (todo “suma” para MateNet). También se trabajará con marcas existentes, por lo tanto el tema de la lealtad del cliente con marcas de yerba mate no es algo que se necesite superar.

De existir amenaza de entrada de nuevos competidores, para cuando ello ocurra, MateNet habrá invertido lo suficiente en marketing como para posicionar la marca y habrá logrado una masa crítica capaz de sostener las siguientes etapas del proyecto.

La amenaza relacionada con esta fuerza es media.

4.3.4. Amenaza de entrada de productos sustitutos

En principio no existe amenaza, porque no hay en el mercado un negocio como el de MateNet. De manera indirecta podría considerarse como amenaza a los negocios naturistas y dietéticas que venden por internet. Pero esta propuesta busca diferenciarse y reinventarse permanentemente, de modo de estar siempre un paso delante de probable ingreso de productos sustitutos. Esta amenaza para MateNet es baja.

4.3.5. Rivalidad entre competidores

Esta fuerza informa sobre cuál es el posicionamiento de las posibles empresas competidoras. En líneas generales evaluamos como de baja amenaza este factor. A efectos de dicha evaluación tuvimos en cuenta los siguientes aspectos:

- En el sector yerbatero industrial, existe cierto equilibrio entre las empresas, porque la mayoría de las organizaciones —empresas y cooperativas— coexisten desde hace décadas, incluso algunas son centenarias. Si bien empresas pequeñas desaparecieron o fueron absorbidas, contrariamente a lo que sucede en otros rubros, el yerbatero es bastante estable, continuo, longevo. Cada cual tiene su nicho del mercado y al ser un producto masivo, que además se vende en todo el territorio argentino, hay mercado para todos. En cuanto a los costos fijos (básicamente la hoja verde y la yerba canchada), los precios están regulados y son los mismos para todos los operadores.
- También las orgánicas o no tradicionales tienen en su composición de precio la materia prima fijada por ley. Sean tradicionales u orgánicas, la hoja verde y la yerba canchada (materia prima) están determinados por el INYM y luego fijado por un instrumento legal del MAGyP.
- Actualmente la mayoría de las marcas que compiten por el mercado de las yerbas no tradicionales se verían beneficiadas con otra boca de expendio. Más yerbas con mayor valor agregado les significará más ganancias, con la industria yerbatera no hay competencia, hay ventajas estratégicas.

En líneas generales al evaluar este factor concluimos que para MateNet su amenaza es baja.

4.4. Análisis FODA

A partir de las conclusiones arribadas en los puntos anteriores, sobre micro y macro entorno, se elaboró el siguiente cuadro FODA, a modo de corolario del presente Capítulo 4.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo humano altamente capacitado; - Costos fijos relativamente bajos; - Poder de lobby o feedback con actores clave del sector yerbatero argentino; - Know how; - Respaldo del INYM; - Propuesta innovadora, disruptiva; - Actitud positiva frente al aprendizaje constante; - Sólida base tecnológica y manejo del lenguaje IA; - Eje en el cliente/usuario; - Las fuentes de ingresos no se reducen a la venta de productos o servicios, también a través de anuncios publicitarios de terceros; - Negocio escalable, con amplio potencial de crecimiento; - No tiene competencia directa; - Bajos costes laborales: Funcionamiento a través de poco número de trabajadores y con trabajo remoto; - Larga vida de los productos: La yerba cuanto más estacionada mejor; - Posibilidad de ofrecer productos y servicios personalizados; - Al ser una startup tiene buen manejo de estrategias adaptativas y reactivas.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de una amplia oferta de desarrolladores y programadores en el país; - Tendencia creciente del comercio electrónico; - Potencialidad de crecimiento del consumo de yerba mate en el segmento centennials y millennials; - Tendencia a consumos naturales, orgánicos, con trazabilidad ecológica; - Disponibilidad creciente de dispositivos móviles con acceso a internet; - Políticas económicas que desalientan la importación (Por ej.de productos sustitutos); - La pandemia del Covid-19; - Las App de servicios de delivery y de pagos electrónicos en CABA; - Confección de una Base de Datos que a medida que crece va escalando su valor en el mercado; - Amplia disponibilidad de materia prima y desarrollo constante de nuevos emprendimientos relacionados a la yerba mate.
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Escasa experiencia en el mercado; - Riesgos de un modelo “prueba y error”; - Sobrevaloración del elemento innovador; - Temor ante la imposibilidad de conseguir inversores o el financiamiento adecuado en tiempo y forma; - Marcas aún no patentadas; - Productos que en un primer momento pueden considerarse más caros; - Gastos excesivos en Marketing y Promoción; - La empresa es desconocida.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - Prácticas extorsivas de organizaciones gremiales; - Inseguridad jurídica e inestabilidad de la economía argentina; - Potenciales nuevas aplicaciones y plataformas que surjan como sustitutos o competencia; - Crecimiento constante del sector bebidas alcohólicas, energizantes y gaseosas; - El precio en dólares del hardware. - Cambio climático que podría afectar los cultivos.

5. Investigación de Mercado

En una publicación del INYM, el Dr. Nelson Bracesco (Facultad de Medicina, Universidad de la República, Uruguay) señaló que “la yerba no tiene techo”, al referirse a las posibilidades de crecimiento del negocio yerbatero (Edición N° 21, *Revista Bien Nuestro*). Y las estadísticas avalan tal definición ya que se observa un aumento progresivo tanto de la producción como del consumo interno en las últimas décadas. De acuerdo con las estadísticas que elabora el INYM, en 2018 el mercado yerbatero interno movió cerca de 262 millones de kilogramos de yerba “a salida de molino”. A esta cifra hay que sumarle los otros productos y subproductos que se elaboran a partir de yerba mate, como cápsulas antioxidantes, cápsulas de *blends* para máquinas expendedoras de mate cocido, mate cocido en saquitos, productos de perfumería, etc. Al precio promedio final, estos datos se traducen en más de 40 billones de pesos.

MateNet no pretende competir por una fracción de la torta yerbatera, sino hacer que las fracciones relacionadas con las yerbas no tradicionales y productos derivados de yerba mate sean más grandes y tengan más valor, a partir de la generación de nuevos consumidores o de la reinención de consumidores clásicos que se pasan a un consumo selecto, orgánico o de mayor calidad.

Con relación al mercado electrónico, la industria del software y el uso de dispositivos digitales, concluimos —en función de los datos ya consignados *ut supra*— que están dadas las condiciones para que el crecimiento observado en los últimos años se acelere en el futuro inmediato.

Si la “yerba no tiene techo”, los negocios digitales pueden tener un horizonte de oportunidades. En el caso de MateNet si el esquema es exitoso puede globalizarse mucho más rápidamente que con cualquier otro negocio; o bien, puede expandirse hacia otros rubros o servicios, ya que la participación de la gente puede disparar otros negocios. Los potenciales clientes de MateNet surgirán de los usuarios ubicados en la franja de entre 10 y 40 años, denominados centennials y millennials. A efectos de este proyecto, se optó por segmentar el mercado en función de la edad, por un lado, porque entre los adolescentes y adultos jóvenes es mayor el potencial de nuevos consumidores y porque es este grupo el que más conectado está a Internet, utiliza

aplicaciones y es el que mejor maneja las nuevas TIC's. El mate en una mano y el celular en la otra: es todo lo que este proyecto necesita para comenzar.

MateNet tendrá un alcance nacional (los productos de yerba mate se comercializan en todo el país) en una primera etapa; aunque con miras a abarcar el hemisferio sur y finalmente globalizarse.

5.1. Encuesta Propia¹²

5.1.1. Mecanismo y cuestiones generales

Esta encuesta del tipo no probabilística fue realizada en los meses de agosto y septiembre del 2020, que combinó la utilización de medios y dispositivos electrónicos con entrevistas personales. Se logró obtener 441 respuestas individuales (una por encuestado). El origen geográfico de los encuestados fue el siguiente: 80% de la Ciudad de Buenos Aires, 10% de Posadas (Misiones) y otro 10% de Neuquén Capital. En cuanto a la forma de acercarse a los encuestados, en el caso de Neuquén y Posadas fue a través de mensajes de WhatsApp; en el caso de CABA fue tanto por mensaje de WhatsApp como de forma presencial en la vía pública del barrio Almagro.

Los objetivos principales planteados fueron: 1) Conocer los gustos, hábitos y conocimientos relacionados con la yerba mate de las personas que sí toman mate, 2) conocer las razones detrás de las personas que no toman mate y 3) Averiguar las relaciones y conocimientos respecto de la yerba mate y del mate de los segmentos millennials y centennials.

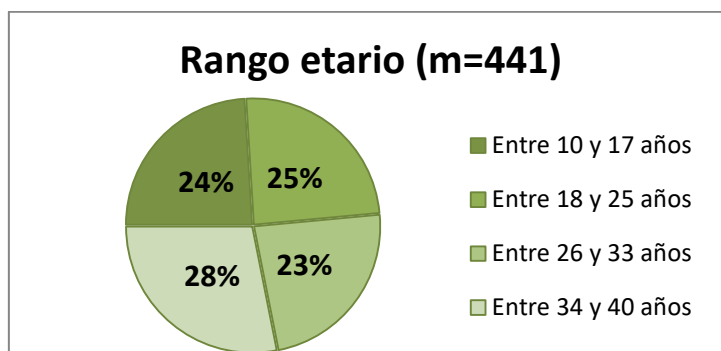
La encuesta está estructurada en dos partes, una general y otra específica. En la parte general se realizan dos preguntas básicas: la primera sobre el rango etario y la segunda si la persona toma o no mate (con la pertinente explicación de a qué se considera "tomar mate"). En la parte específica, se tienen dos escenarios (o "camino"): A) si respondió "SÍ" a la pregunta 2, debe responder nueve preguntas adicionales y B) si respondió "NO" a la pregunta 2, debe responder cinco preguntas adicionales. De esta forma, algunos encuestados (los que sí toman mate) terminaron respondiendo un total de 11 preguntas; mientras que otros (los que no toman mate) solo 7.¹³

¹² Link que redirige al cuestionario de la encuesta: <https://forms.gle/x99e7H4ttLgRCEHP6>

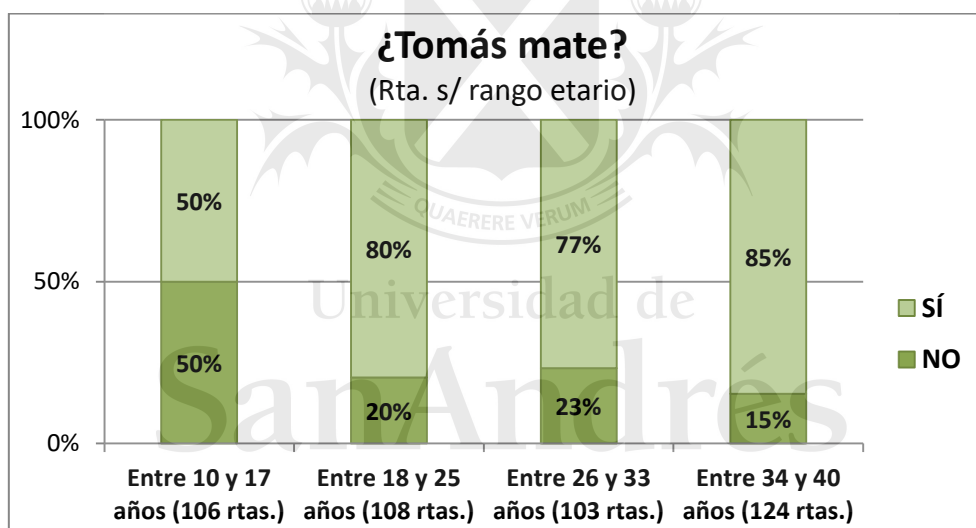
¹³ Con el link de la referencia *ut supra*, se pueden observar ambos caminos descriptos.

5.1.2. Resultados generales

La proporción etaria de los encuestados fue la siguiente:



En cuanto a la pregunta 2 (“¿tomás mate?”), se obtuvo un resultado más que positivo: casi 3/4 de los encuestados respondieron afirmativamente (ver Anexo 3). En el caso que se indague la respuesta según la edad, estos son los resultados obtenidos:



Podemos ver que existe una tendencia promedio de 80-20 a favor del SÍ para los encuestados mayores a 18 años. En cambio, en el rango etario menor (de 10 a 17), las respuestas fueron 50-50.

5.1.3. Resultados específicos

A continuación analizaremos los resultados de los tomadores de mate (“camino A”) y de los no tomadores de mate al menos hasta el momento de ser encuestados (“camino B”).

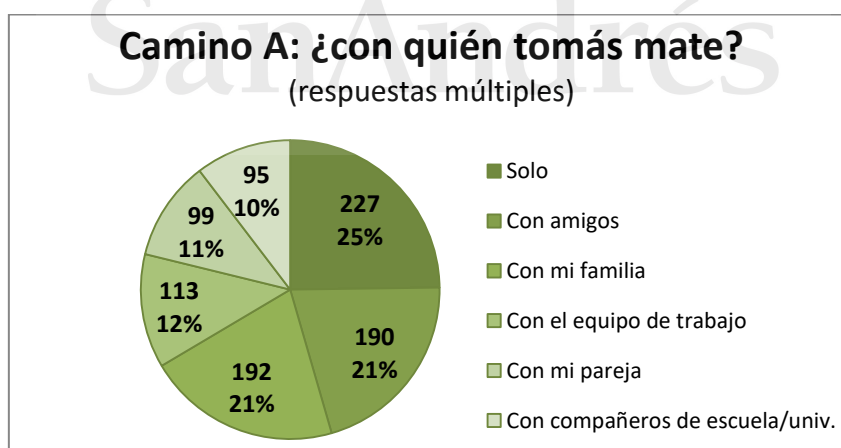
CAMINO A

A la hora de puntuar del 1 al 10 el gusto por el mate (Pregunta 3), el resultado arrojó un promedio alto: 8,50. Y si lo vemos por edades, el pico se da en los jóvenes de 18 a 25 (ver Anexo 4). Además, se destacan las pocas puntuaciones bajas: solo hubo un “4” y siete “5”.

Luego se preguntó por la edad en que se probó por primera vez el mate (Pregunta 4). La edad promedio fue de unos 12 años. Según los rangos etarios, el dato se movió entre los 10 y los 14 años (ver Anexo 5).

Seguidamente, se preguntó la cantidad de días a la semana que se tomaba mate (pregunta 5). Los resultados arrojados sirvieron para conformar la demanda potencial de pedidos mensuales, clave para proyectar los ingresos y costos.¹⁴ El promedio general arrojó una frecuencia semanal de más de 5 días (5,32), y si se analiza por rango etario se sacan conclusiones: en todos los casos existen resultados extremos (tomar un día a la semana o los siete días); y en ningún caso la frecuencia promedio baja de los 4 días a la semana (ver Anexo 6).

En la Pregunta 6 (respuestas múltiples) se buscó conocer de qué forma -si solo o acompañado- la persona encuestada toma mate. Los resultados se resumen en el siguiente gráfico:



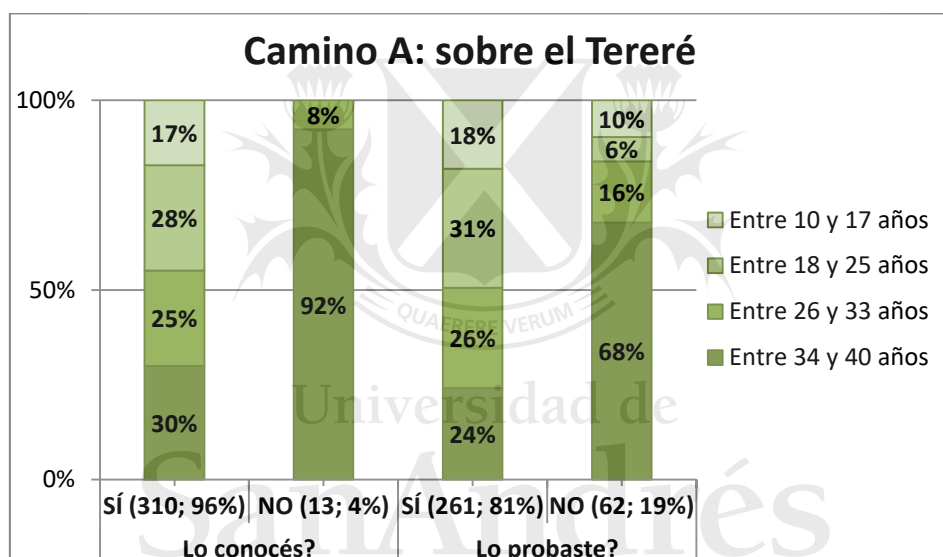
Aquí podemos notar que la mayoría de las personas toma el mate solo. Esto se alinea totalmente con lo expresado por Sniechowski sobre los cambios de hábitos que vienen ocurriendo hace varios años (más allá de los efectos de la

¹⁴ Ver más en la Sección 9: “Inversión, Costos y Finanzas.”

pandemia): es cada vez más alta la proporción de termo, bombilla y mate por cada persona que toma la bebida en última instancia.

También se preguntó sobre la variedad de formas de consumir mate (Pregunta 7). Como era esperable, la gran mayoría toma mate de forma tradicional: caliente y amargo (ver Anexo 7).

Una de las costumbres que se buscará incentivar es el consumo del tereré, es decir, básicamente tomar el mate tradicional pero con agua fría (la clase de yerba puede variar, pero la esencia es la misma). Por lo tanto se preguntó a los encuestados si lo conocen (si han escuchado alguna vez el nombre y saben de qué se trata) y si lo han probado. Ambas preguntas son independientes entre sí. Los resultados, por rango etario, fueron los siguientes:



En el cuadro superior se destaca el amplio conocimiento existente entre los millennials y centennials sobre el tereré. Pero lo que es más importante (para el negocio) es que más del 80% lo probó alguna vez. En base a esto, podemos aseverar que es factible comercializar e incentivar este tipo de consumo del mate, ya que el 80% de los encuestados viven en la zona donde MateNet se instalará al principio (CABA).

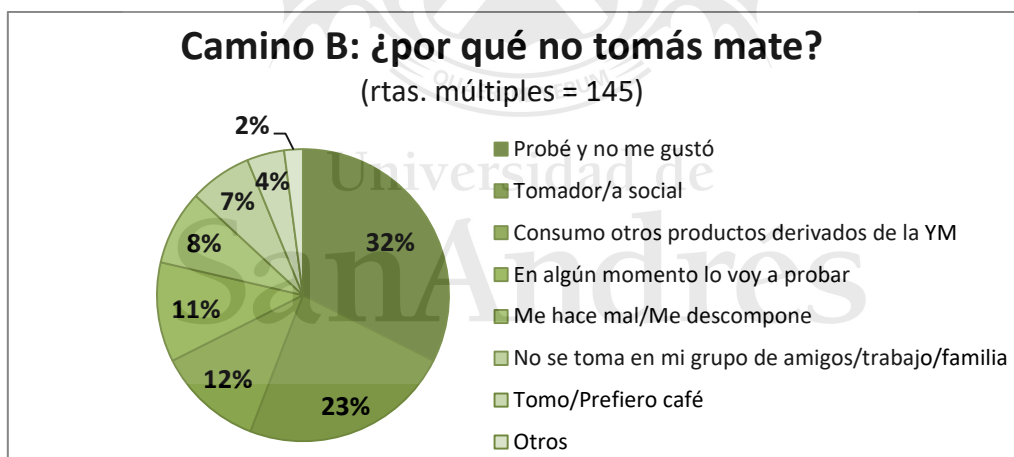
Como información complementaria, se preguntó a los encuestados sobre el “consumo social” del mate (Pregunta 11). Es decir, si existe una ronda de mate en las juntadas con amigos, en la escuela/universidad con compañeros o en el trabajo con el equipo. Los resultados se muestran en el Anexo 8.

Por último en el “Camino A”, se consultó a los encuestados (Preguntas 9 y 10) sobre una gran variedad de productos hechos en base a yerba mate (como elemento principal o secundario). Se dejan los resultados en el Anexo 9.

CAMINO B

En este segundo escenario (el de los que NO toman mate) se volvieron a realizar algunas de las preguntas hechas en el “Camino A”. Tales como relacionadas al tereré (Pregunta 4), sobre el conocimiento y el uso de productos derivados de yerba mate (Preguntas 5 y 6) y si, más de que ellos/as no tomen, qué ocurre en sus grupos de amigos, de clases y/o trabajo (Pregunta 7). En los Anexos 10, 11 y 12 se pueden ver los resultados obtenidos.

Por último, pero no menos importante, también se consultó a los encuestados el motivo por el cuál no consumen mate (Pregunta 3). Esto nos sirve para comprender si hay posibilidades de que la persona que no le gusta el mate cambie de parecer. Por ejemplo, hubo un 11% de personas que nunca tomaron mate y piensan algún día probarlo. El siguiente gráfico sintetiza la situación:



5.2. Necesidad

MateNet plantea un esquema de negocio que no existe aun en el mercado, es innovador. Más que resolver necesidades que no estaban cubiertas, viene a generar necesidades. Una vez que los internautas descubran la plataforma —y luego la App— esperamos que se genere en ellos la necesidad de pertenecer, de experimentar, de sentir y sentirse parte de una nueva red y de nuevas sensaciones y maneras de consumir un producto tradicional, que será ofrecido con mucho servicio y todo en uno. Estas necesidades de las que los usuarios tal vez no eran conscientes, serán satisfechas por MateNet y su oferta integral,

ecológica, digital y acorde con los tiempos que corren. Para nosotros si bien los productos son importantes, no lo son más que las experiencias y vinculaciones que se generarán en torno de Mate, que no solamente pretende que se refuercen los vínculos, sino que se creen otros nuevos.

MateNet pone al alcance de un clic el mundo del mate, pero a partir de las yerbas y productos no tradicionales, con la libertad para elegir, con un esquema rápido y sencillo y muchos servicios, tanto concretos —como la entrega directa de las compras— como intangibles —por ejemplo, los tutoriales para preparar mates fríos o calientes, la red de amigos, las anécdotas compartidas, entre otros—. En MateNet queremos que los usuarios, sean o no compradores de productos, desarrollen el sentido de pertenencia a la Red del Mate y construyan un nuevo ritual del mate.

5.3. Comportamiento del consumidor

De los diversos estudios sobre el perfil del consumidor argentino de yerba mate que se han publicado en los últimos años en Internet, rescatamos los datos más pertinentes en los siguientes párrafos.

En primer lugar, la yerba mate está presente en el 72% de familias argentinas, según un estudio de la consultora Kantar, del año 2018; por otro lado, en una publicación reciente del INYM, se consigna que el porcentaje asciende al 90% de presencia. Ello no significa que en todos los casos el consumo sea regular o que todos los integrantes del hogar consuman la infusión.

De acuerdo con las estadísticas que periódicamente publica el INYM, observamos que en nuestro país, las diversas crisis —económicas, políticas— no afectan el consumo del mate, al contrario, la producción de yerba mate aumenta en tiempos de crisis. De pronto cambian los formatos: por ejemplo, en los últimos tiempos aumentó la preferencia por los paquetes de yerba de medio kilogramo (en abril del 2020 la preferencia por paquetes de medio kilogramo significó el 58,09% del total de yerba envasada).

Por otro lado, la yerba mate tradicional integra la “canasta básica de alimentos”, es decir, para el argentino es un alimento indispensable. Esto a veces es contraproducente para las yerbas tradicionales porque implica un control de

precios y menos margen de maniobrabilidad, pero las yerbas no tradicionales, escapan a esta categoría y por ende ofrecen mayor rentabilidad.

Por otra parte, son frecuentes y de gran valor los estudios científicos realizados en torno a las propiedades de la yerba mate. Por ejemplo, recientemente el Departamento de Neuropsicología del Instituto de Neurología Cognitiva (INECO), comprobó que los argentinos asocian el hábito de ingerir la bebida compuesta de yerba y agua caliente a una experiencia placentera. “El motivo de esto yace en que tomar mate a la mañana, aumenta la liberación de un neurotransmisor llamado dopamina, que estimula los centros de recompensa cerebrales generando una sensación de placer y sentimientos positivos”, explicó la doctora Teresa Torralva, directora del Departamento.

En cuanto a los consumidores millennials y centennials, además de los datos consignados en capítulos anteriores, es útil tener en cuenta un reciente estudio realizado durante la pandemia de Covid-19, por la consultora Kantar: “En Argentina el 51% de estos dos segmentos mira más contenidos en plataformas de streaming; el consumo de videos online es del 70% y de redes sociales del 52%. Dentro de las redes sociales, si bien las que más crecen en cuanto al uso son YouTube (73%) e Instagram (66%), es interesante destacar la irrupción de Tik Tok, ya que un 29% de los jóvenes la está usando más que antes”. Ello pone en números lo que es *vox pópuli* respecto del uso de internet por parte de las generaciones Z e Y. Otro dato significativo del estudio es que el 73% ha experimentado nuevas recetas de cocina, lo que podría sugerir que los jóvenes están abiertos a probar —y compartir— nuevas recetas de mates fríos o calientes.

Finalmente, los adultos jóvenes y los adolescentes socializan en línea, generan contenidos, suben vídeos, fotografías y participan en sistemas de puntuación o rankings; comentan, opinan, generan tendencia. En MateNet estas conductas serán valoradas e incentivadas.

5.4. Cliente target (segmentación)

Para conocer quiénes serán nuestros clientes, primero es necesario segmentar el mercado. De esta forma sabremos sus gustos y necesidades y podremos crear un perfil de consumidor. Para esta tarea utilizaremos las cuatro variables de segmentación de Kotler & Keller (2012) y también los tres niveles de clientes

de Bygrave & Zacharakis (2010). Además, en el caso de la segmentación geográfica, dividiremos el análisis de acuerdo a los diferentes canales de venta. Antes del registro de la segmentación propiamente dicha, cabe realizar algunas observaciones. En primer lugar, teniendo en cuenta que la categoría general de nuestros productos (yerba mate, accesorios y otros) es una categoría tan popular entre los argentinos, dentro de la variable demográfica no será necesario segmentar demasiado. Con el rango etario ya bastará. En segundo lugar, se sabe que muchas personas trabajan, aunque sin residir, dentro del alcance de las apps de delivery para realizar las compras, por lo tanto, también serán tenidas en cuenta a la hora de ser posibles clientes. En tercer y último lugar, solo analizaremos la *Primary Target Audience* (PTA) y *Secondary Target Audience* (STA). No analizaremos la *Tertiary Target Audience* (TTA), ya que esta recién emergerá una vez comenzadas las operaciones.

Primary Target Audience (PTA)			
	Apps de delivery	Plataforma web (a domicilio)	Plataforma web (Take away)
Geográfica	Todas las personas que residan dentro del radio de alcance de las plataformas de delivery, de acuerdo a cada sucursal.	Todas las personas que se encuentren dentro del radio donde el costo de envío sea menor a ARS 50.	Estará definida por la voluntad del comprador de retirar los productos del store, ya sea caminando o en bicicleta.
Demográfica/ Socioeconómica	Abarcará a 2 grupos que se entrecruzan: 1) cualquier centennial/millennial, de clase media o alta, que posea (o piense descargarse) alguna app de delivery, que tenga acceso a nuestra pág. web y/o que compre en la sucursal; 2) cualquier padre/madre (independientemente de su edad), de clase media o alta, que sea persuadido por su hijo (centennial o millennial viviendo bajo el mismo techo) a comprar a través de cualquiera de nuestros canales de venta.		
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Llevan un estilo de vida muy activo, saludable y <i>fit</i>. - Consumen algún tipo de bebida energizante. - Al ser muy activos, se encuentran estudiando tanto en la universidad como en los últimos años del secundario, o trabajan. - Buscan siempre productos que tengan un mayor valor agregado, como los premium. - Desean experimentar con nuevos sabores dentro de un producto ya conocido. - Tienen consciencia ambiental, y por ello buscan consumir productos orgánicos, ecológicos. - Son vegetarianos o veganos. - Son nativos digitales: realizan compras regulares a través de la web y dan mucha relevancia a lo que un influencer pueda compartir; trabajan, estudian juegan o interactúan virtualmente; el celular es prácticamente una extensión de ellos 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Son seres sociales: comparten todo, tanto online como offline. - Están comprometidos socialmente: compran productos que tengan impacto positivo en la sociedad. - Defienden valores nacionales. Por ejemplo, consumiendo productos "made in Argentina".
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> - Son fanáticos de la yerba mate, y probarán cualquier otro producto derivado de la yerba mate. - Al ser centennials y millennials, son consumidores que saben identificar las diferentes certificaciones y etiquetas de un producto. Esto se debe a que crecieron en un mundo digital donde cada vez es más relevante el consumo consciente y responsable para cuidar el medio ambiente. - También están preparados para reconocer y diferenciar la calidad de nuestros productos de otros. - Consumirán regularmente. Es decir, volverán a comprar una vez acabado el producto.

Secondary Target Audience (STA)			
	Apps de delivery	Plataforma web (a domicilio)	Plataforma web (take away)
Geográfica	Todas las personas que, sin residir, se encuentren dentro del radio de alcance de las apps de delivery, de acuerdo a cada sucursal. Esto abarca mayormente a trabajadores que ingresan al radio de alcance.	Todas las personas que se encuentren dentro del radio donde el costo de envío sea mayor a ARS 50.	Estará definida por la voluntad de llegar al lugar en vehículo particular o transporte público.
Demográfica/ Socioeconómica	Abarcará a cualquier persona de clase media o alta, mayor a 40 años, que tenga acceso a cualquiera de nuestros 3 canales de venta.		
Psicográfica	<ul style="list-style-type: none"> - Llevan cualquier tipo de estilo de vida. - No siguen una dieta especial. - Comparten y exploran las redes sociales de forma irregular (de vez en cuando). - Consumen productos con mayor valor agregado, pero sin la necesidad de que sean orgánicos. 		
Conductual	<ul style="list-style-type: none"> - Consumen mate, pero también otros productos similares como el café. - Realizarán compras más intermitentes, o para ocasiones especiales (como para hacer un regalo). - Más allá de la calidad del producto o sus certificaciones, comprarán teniendo en cuenta que es un producto (la yerba mate) ya conocido, o porque alguien lo recomendó. 		

5.5. Demanda potencial

El análisis de la demanda potencial toma los datos del trabajo hecho para el primer store o punto físico de MateNet que se instalará en la Ciudad de Buenos Aires¹⁵. Luego, para lograr la demanda potencial total de aquí a cinco años, se proyectaron los números de CABA para los otros tres lugares: Zona Norte, Córdoba y Rosario.

¹⁵ Para estimar la demanda potencial en CABA, se utilizaron en un 100% los datos públicos de la DGEyC del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Con respecto a la definición de clientes, que luego serán parte de la demanda potencial, se determinó solo incluir a los compradores de 2 clases de productos comercializados por

MateNet: la yerba mate envasada y los equipos materos. Se dejó afuera los demás artículos ya que representarían un porcentaje ínfimo de las ventas.

En cuanto a la demanda obtenida luego de los distintos análisis realizados, se debe aclarar que esta hace referencia solo a los clientes de yerba mate (“yerba mate envasada”). Luego, es a partir de este número que se logra obtener la otra parte de la demanda potencial: la que de los clientes de equipos materos.

5.5.1. Primera parte: demanda potencial de la Ciudad de Buenos Aires

Tomamos como punto de partida la población total proyectada para el 2021, el año de lanzamiento de MateNet. Según la DGEyC habitarán en CABA unas 3.078.836 personas. Luego, se redefinió según la edad dirigida. Se tuvo en cuenta solo la población entre los 10 y los 40 años (población centennial y millennial), que es el segmento apuntado por MateNet y además el utilizado como destinatarios de la encuesta. De esta forma se llega al siguiente número: 1.295.509 de personas en CABA. A partir de este número general, se aplicaron diferentes filtros de refinamiento. Seguidamente, y en orden, se los detalla.

- **Filtro por clase social.** Los consumidores de MateNet pertenecerán a las clases media y alta. Según datos de 2019 —los más actualizados con que se puedan contar— en CABA había un 48% de clase media y un 10% de clase alta, aproximadamente.¹⁶ Este filtro debe aplicarse también a los 4 rangos etarios definidos en la encuesta: centennials menores (10-17), centennials mayores (18-25), millennials menores (26-33) y millennials mayores (34-40).
- **Filtro por resultados de la encuesta.** Gracias a la encuesta se pudo definir dos perfiles de clientes (con dos comportamientos diferentes): los “Tomadores actuales” (porcentaje que respondió afirmativamente a la Pregunta 2) y los “Tomadores potenciales” (porcentaje que respondió negativamente a la Pregunta 2, pero revelaron que en algún momento van a probar el mate).
- **Filtro por porcentaje de clientes que definitivamente comprarán en MateNet** (según supuestos propios). El siguiente cuadro resume los resultados:

¹⁶ Observación: al 10% de clase alta luego se lo multiplicará por un coeficiente (1,25), que responde a una mayor propensión a comprar productos premium por parte de este estrato social

Rango etario	“Tomadores actuales”	“Tomadores potenciales”
10-17	10%	10%
18-25	19%	6%
26-33	25%	5%
34-40	20%	2%

Luego de estos tres filtros, logramos llegar a la demanda potencial de clientes de yerba mate: 68.159 personas (ver Anexo 13 para el detalle).

El anteúltimo paso es calcular la demanda potencial para los consumidores de equipos materos. Si bien en cada caso se trata de clientes únicos, se utilizó la base de clientes de yerba mate (68.159) para calcular esta demanda potencial. De esta forma se llegó a un total de 10.596 (ver detalle en Anexo 14), de los cuales 10.131 representan el 15% de los “tomadores actuales” de yerba mate (67.539) y 465 representan el 75% de los “tomadores potenciales” del mismo producto (620)¹⁷.

Luego de sumar ambas demandas parciales potenciales, llegamos a la demanda potencial total para la Ciudad de Buenos Aires, que equivale a **78.755 personas**. La siguiente tabla muestra el detalle según el perfil de consumidor:

“Tomadores actuales” totales	“Tomadores potenciales” totales	TOTAL
77.669	1.086	78.755

5.5.2. Segunda parte: demanda potencial total (al año 5)

Habiendo calculado la demanda potencial de CABA, se proyectaron las restantes demandas realizando un único análisis: si 78.755 representa un 2,56% de la población de CABA, ¿qué porcentajes se supondrán para las poblaciones de Zona Norte y las ciudades de Córdoba capital y Rosario? Para Córdoba capital y Rosario se utilizó el mismo valor (2,56%). Y para Zona Norte, debido a la existencia de un mayor poder adquisitivo (en comparación con CABA), se aplicó un 5%.

De esta forma llegamos a una demanda potencial de 59.673 clientes para Zona Norte, 37.369 para Córdoba capital y 26.246 para Rosario. Al sumar los valores de CABA, obtenemos una demanda potencial total (proyectada al 5to año) de **202.043 clientes** (ver detalle en Anexo 15).

¹⁷ Los supuestos de “15%” y “75%” fueron determinados según comportamientos de compra de cada perfil de cliente (tomadores actuales y tomadores potenciales, respectivamente)

6. Modelos de Negocio

6.1. Modelo Startup

La denominación Lean Startup, fue acuñada por Eric Ries (2008) quien desarrolló un método alternativo —y a su vez complementario— de los modelos tradicionales de negocios. El modelo Lean Startup se centra en un circuito que tiene tres pasos básicos: Crear o producir, medir y aprender. En MateNet partimos de un PMV a modo de experimento, para ir validando las hipótesis, evaluando y aprendiendo permanentemente. Esta metodología no significa que tengamos garantía de éxito, pero sí que los errores o imponderables no salgan tan caros.

MateNet es una empresa del tipo Startup que utilizará los saberes, la tecnología y las herramientas digitales ya existentes para desarrollar una plataforma web, que integre una Red Social del Mate; un *marketplace* o escaparate digital para exhibición, venta y entrega a domicilio de yerba mate, subproductos y accesorios; y una aplicación móvil para Android. Se parte de un esquema disruptivo e innovador para generar un PMV con ventajas competitivas con evaluaciones y ajustes permanentes, tal como exige el método *Lean Startup*, enunciado por primera vez por Ries (2008).

El modelo de negocios sugerido no tiene competencia directa en la actualidad, y es innovador en el sentido de vincular dos modelos e industrias: una tradicional y conservadora y otra disruptiva, innovadora y altamente digitalizada.

Para plantear y desarrollar el Plan de Negocios de MateNet se pretende partir de la aplicación del modelo de Canvas para luego continuar con la ya nombrada metodología de *Lean Startup*, que nos permitirá crear, medir y validar aprendizajes.

Cuanto más compleja es una plataforma virtual, más tiempo y desarrolladores se necesitan. En función de las entrevistas personales realizadas y las búsquedas en Internet, el desarrollo de una plataforma como la propuesta más una aplicación móvil requerirá un tiempo estimado —en una primera etapa— de alrededor de 6 meses; y un equipo humano de entre 8 a 10 personas.

El proyecto prevé instalar la empresa en la ciudad de Buenos Aires, no solamente por los requerimientos informáticos, tanto técnicos como humanos, sino porque todas las empresas e industrias yerbateras del país tienen oficinas comerciales en Buenos Aires. Una vez en el mercado digital y en función de la aceptación y utilización del sistema, el objetivo es globalizarlo, estableciéndose los acuerdos y vinculaciones necesarias para garantizar la logística de distribución.

Como cualquier startup, MateNet parte de una serie de ideas no testeadas, por ello consideramos clave partir de un PMV para ir creciendo a medida que se establecen relaciones con el público usuario y potencial cliente. Básicamente de las líneas que el público irá marcando es que se estructurará definitivamente MateNet y logrará el perfil de negocio sustentable y exitoso, incluso si fuere necesario introducir cambios sustanciales. El mejor estudio de mercado de MateNet es el que realizaremos gracias al feedback con los clientes, una vez que el PMV esté disponible.

6.1.1. Los principios del modelo Lean Startup

- Los empresarios o emprendedores están en todas partes: un interesante ejemplo que prueba esta hipótesis es *Airbnb*, una plataforma online que pone en contacto a turistas que necesitan alquileres temporales con personas que ofrecen habitaciones, departamentos y viviendas en el mundo entero. La plataforma *airbnb.com* se inició con dos publicistas que ni siquiera tenían experiencia en desarrollo de software, pero establecieron asociaciones estratégicas con los especialistas para llevar adelante el proyecto. En MateNet estamos motivados por ejemplos como éste.
- El espíritu empresarial en la gestión: en MateNet propendemos a una gestión integral, a partir de las herramientas y los saberes que el principal socio fundador adquirió a lo largo de su formación académica en la Universidad de San Andrés.
- Aprendizaje validado por los clientes: la frase “deje que el carro comience a andar que los melones se acomodan solos” es de uso muy común entre la gente de campo y sobre todo en el nordeste de nuestro país. No importa que no hayan sido colocados correctamente, una vez que la rueda gira se irán moviendo para ubicarse en sus sitios. En MateNet trataremos de llevar

a la práctica esa tradicional frase, con la valiosa ayuda de los clientes y usuarios de la plataforma.

- La contabilidad de la Innovación: básicamente a través de las herramientas disponibles en Google Analytics y en las diversas redes sociales para ir midiendo cada etapa e ir produciendo las innovaciones necesarias. Prevemos utilizar también métricas tales como las que se engloban dentro del programa *Pirate Metrics* (“AARRR”) lanzado por el emprendedor Dave McClure en 2007 especialmente para startups¹⁸. Se trata de una herramienta para conseguir clientes y tener una idea del avance global del emprendimiento.
- “Producir, Medir, Aprender”: este circuito en MateNet será sin solución de continuidad, ya que consideramos que es la mejor manera de lograr que lo que ofrecemos sea lo suficientemente bueno. Cada comentario, opinión, contenido subido por los usuarios será tenido en cuenta. Con el PMV recogeremos la mayor cantidad posible de información y aprendizaje como para proyectar las siguientes etapas, incluso si tales etapas deban replantearse en función de las líneas marcadas por el público.

6.2. El modelo Canvas aplicado a MateNet

El modelo Canvas es versátil y se puede aplicar tanto a un negocio tradicional, como a un proyecto startup que, como MateNet, centra su atención en los procedimientos como en los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

MateNet plantea un plan de negocios a medio camino entre los esquemas tradicionales y las modernas startups. Se trata de un negocio que luego de la primera fase de desarrollo va a priorizar la experimentación por sobre la planificación. Es una empresa que irá expandiéndose. Para ello utilizará los saberes, la tecnología y las herramientas digitales ya existentes tanto para el desarrollo de una plataforma web y un punto físico o geográfico. En la plataforma se integrará una Red Social del Mate, el *marketplace* o escaparate digital para exhibición y venta y en el punto físico, un local tipo depósito — ubicado en CABA— como espacio de entrega al servicio de delivery o los

¹⁸ Ver sobre el tema en: <https://www.slideshare.net/dmc500hats/startup-metrics-for-pirates-long-version>

repartidores propios y para retiro de productos en el sistema take away. A medida que avanza este PMV se irá diseñando y desarrollando la App para Android.

Sabemos que cuanto más compleja es una plataforma virtual, más tiempo y desarrolladores se necesitan. En función de las entrevistas personales realizadas y las búsquedas en Internet, el desarrollo de una plataforma como la propuesta requerirá un mínimo de 2 meses de trabajo intensivo.

El proyecto prevé instalar la empresa en la ciudad de Buenos Aires. Una vez en el mercado digital y en función de la aceptación y utilización del sistema, el objetivo es expandirlo a otros puntos geográficos, estableciéndose los acuerdos y vinculaciones necesarias para garantizar la logística de distribución y mejorar y ampliar las prestaciones de la plataforma.

6.2.1. Aplicación del Modelo CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuestas de Valor	Relaciones con los Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> -Socios SAS: Iván, Mayra y Programador Sr. -Know how de las industrias nacionales yerbatera y del software y TIC's -Nuevos consumidores de mate -Alianzas con proveedores clave -Inversores 	<ul style="list-style-type: none"> -Plataforma web: todas las yerbas no tradicionales + accesorios + snacks -Compras directas a proveedores -Brand awareness -Promoción de energizantes naturales -Generación de experiencias y nuevos vínculos sociales. -Servicios de compra electrónica y entrega a domicilio 	<ul style="list-style-type: none"> -Una Red del Mate (ronda virtual) en una plataforma que ofrece productos y servicios no tradicionales, naturales y con trazabilidad, todo en uno. -Un marketplace del mate de las nuevas generaciones. -Soluciones virtuales y diferentes para un negocio tradicional. -Emprendimiento escalable, con excelente localización del Local N°1 	<ul style="list-style-type: none"> -Vínculos virtuales, emocionales -Propuestas personalizadas, de calidad garantizada. -Feedback permanente con los usuarios/clientes de MateNet. Opiniones, contenidos, vídeos, críticas. -Intermediación de influencers elegidos en función de los segmentos e intereses de los usuarios. -Capacidad de evaluación y readecuación permanentes y aprendizajes a través de la interacción con los internautas/clientes 	<ul style="list-style-type: none"> -Millennials y centennials (usuarios de redes, compradores online, consumidores con conciencia ecológica) -De poderes adquisitivos y niveles educativos medios y altos -Que vivan y/o trabajen en un radio de alcance de los servicios. (V.Crespo-CABA) -Padres que pagan compras electrónicas de sus hijos. -Tomadores de mate que deseen mejorar la calidad de la yerba o de las experiencias -Consumidores de energizantes
<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> -Depósito y centro de entrega Take Away en Villa Crespo, CABA (1ª Etapa) -Plataforma virtual, 				
	<p>Recursos clave</p>			

<p>con sitio web vinculado con redes sociales; App móvil y Red del Mate de MateNet.(2ª Etapa)</p> <p>-Uso de Apps de servicios de delivery y pago electrónico.</p>	<p>-Red del Mate, plataforma virtual y App.</p> <p>-Recursos humanos altamente capacitados y especializados</p> <p>-TIC's (Hardware y Software)</p> <p>-Depósito/Local con infraestructura básica y mínima</p> <p>-Banco de datos de proveedores</p>			<p>-Seguidores de influencers</p>
--	--	--	--	-----------------------------------

Estructura de costos	Fuentes de ingresos
<p>-Diseño y desarrollo de la plataforma web (App, segunda etapa)</p> <p>-Hardware o equipamiento físico básico</p> <p>-Alquiler inmueble</p> <p>-Stock de productos</p> <p>-Mantenimiento de las plataformas digitales.</p> <p>-Otros costos fijos y variables: remuneraciones, publicidad marketing, mantenimiento, seguros, pago de servicios, comisiones de las empresas de delivery y pago electrónico.</p>	<p>-Venta de productos: Yerba mate no tradicional, otros productos en base a yerba mate; accesorios; combos especiales. Con entrega a domicilio o con retiro sistema take away.</p> <p>-Venta de publicidad y servicios de promoción para instituciones, como el INYM.</p> <p>-App: Versión paga de la Aplicación, en la segunda etapa.</p>

Alianzas

MateNet parte de un esquema asociativo con un especialista en desarrollo y programación. Los principales aliados serán los operadores yerbateros de toda la cadena de valor. También se establecerán alianzas estratégicas con empresas de servicios como Mercado Pago y plataformas online de delivery (PedidosYa, por ejemplo).

Propuesta de Valor

MateNet ofrecerá a sus usuarios una gran Red de Tomadores de mate donde podrán compartir experiencias, emociones, sentimientos; conocer gente con gustos similares y poder comprar la yerba mate que prefieran y tenerla en el momento que lo deseen. Los clientes/usuarios tendrán su perfil, harán comentarios, contribuirán con la elaboración de ranking de marcas, puntuaciones y subirán contenidos donde el mate y todo lo relacionado con la yerba mate serán el leitmotiv y el eje transversal de la Red.

MateNet no tiene competencia directa, porque no existe una propuesta que ofrezca estos servicios y productos en la actualidad.

Relaciones con los clientes

El programa que se diseñará y desarrollará será la clave para el relacionamiento con los usuarios y potenciales clientes. Pero también las demás herramientas actualmente disponibles, como las que ofrece Google y las redes sociales que más consumen los centennials y millennials. Partimos de que los clientes de MateNet ya están conectados a través de Internet y de sus dispositivos. Por lo tanto, el objetivo es direccionar la mayor cantidad posible de estos usuarios hacia la red —y luego la app— a partir del interés por el mate.

Segmentos de Clientes

Se apunta básicamente a los segmentos denominados *centennials* y *millennials*, que en su inmensa mayoría utilizan dispositivos conectados a Internet, y que no están dentro de los sectores de consumidores masivos de yerba mate, de acuerdo con algunas encuestas citadas *ut supra*. Claramente MateNet también apuntará a los actuales consumidores de mate, para quienes se ofrecerá alternativas superadoras, de más calidad, Premium. Otro segmento

al que apunta MateNet es el de los actuales compradores de productos naturales y orgánicos, por lo general clientes de dietéticas y almacenes naturales.

Fuentes de Ingreso

1) Publicidad de las marcas de yerba mate y de todos los productos derivados y accesorios; 2) Suscripción o primas de suscripción: para bajar versiones más completas de las aplicaciones o para pasar a otro nivel en la Red; 3) Porcentaje de las ventas online de productos y servicios: desde la venta de un paquete de yerba de determinada marca hasta la entrega de un equipo completo de mate listo para tomar; 4) Base de Datos: potencial fuente de ingresos futuros (el capital más importante de una startup que interactúa con usuarios).

Canales

La distribución de los productos de MateNet se realizará a través de los siguientes canales:

- **Apps de Delivery:** a partir de la contratación de los servicios de Pedidos Ya y demás plataformas online de delivery;
- **Plataforma web propia:** el sitio de MateNet habilitará a su vez dos canales, en ambos casos con pagos electrónicos: a) Con entrega a domicilio, a través de los propios distribuidores que funcionarán de manera similar a los sistemas de delivery y b) Take Away, para el cliente que prefiera retirar los productos desde el store o sucursal. Ambas modalidades tendrán ventajas en cuanto a los costos, ya que ofreceremos precios promocionales o incluiremos combos con importantes beneficios.

Recursos Clave

Entre los recursos clave de MateNet destacamos los recursos humanos, altamente capacitados y especializados. Los socios fundadores serán a su vez los responsables de las principales áreas de la organización: Administración, contabilidad y finanzas; Marketing y comunicación; Programación y desarrollo de software y plataforma web.

Otro de los recursos fundamentales es el hardware y software que requerirá la empresa, como también la infraestructura básica relacionada con el depósito y el mobiliario mínimo para funcionar.

Consideremos también que la Red del Mate, que gracias a la plataforma web, en una primera instancia, y luego también la App, en una segunda etapa, será clave tanto en la génesis como desarrollo de MateNet.

Finalmente son recursos imprescindibles las bases de datos y las estadísticas del INYM, donde hallamos no solo datos de proveedores, sino información de precios, normativas, nuevos productos, etc.

Actividades Clave

MateNet es un nuevo negocio que parte de una plataforma online a través de la cual se promocionarán y venderán yerbas no tradicionales, accesorios para el mate y la acción de “matear”, como otros productos que refuerzan o complementan el ritual o bien son derivados de la yerba mate. Las ventas irán de la mano de la creación de la primera Red del Mate —en una primera etapa a nivel local o regional— a partir de la plataforma web, y luego también gracias a la App móvil. Esta Red o Comunidad del Mate también es una actividad clave porque muchas ventas se concretarán gracias a ella. La idea es un “todo en uno” en el mundo del mate para centennials y millennials. A un clic.

Otras de las actividades destacadas de MateNet serán las compras directas a proveedores de la zona productora de Yerba Mate, la promoción de la yerba como energizante natural; la generación de nuevos vínculos sociales y de experiencias maravillosas. El *feedback* con los usuarios y entre estos entre sí —con las ventajas que estas prácticas generan tanto en el aprendizaje de MateNet y en la valorización de sus activos intangibles (desde el software, la marca, dominio, bases de datos).

Estructura de Costos

Estimamos una inversión inicial de ARS 18.800.000, mientras que para el primer año proyectamos en costos fijos ARS 10,8M y en costos de ventas ARS 30M; para el quinto año, los costos fijos ascienden a ARS 70,9M y los costos de ventas a ARS 1.365M. Entre los costos de inicio incluimos el diseño y desarrollo de la plataforma web; el hardware o equipamiento físico básico; el alquiler del inmueble para el primer store; el stock de productos; el mantenimiento de la plataforma digital; remuneraciones; marketing y comunicación; seguros; pago de servicios; comisiones de las empresas de delivery y de pago electrónico.

7. Plan de Marketing

Borden (1964) fue el primero en desarrollar el concepto de “marketing mix” — allá por la década de 1950— para describir el set de actividades, compuesta por 12 elementos que todo plan debería incorporar. Luego, McCarthy (1960) las simplificó y agrupó de una forma más simple de recordar: las “4 P's”, que son Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción. Esta visión de análisis está centrada y es impulsada por el producto o servicio comercializado, y es la que desarrollaremos a continuación. Pero antes vale aclarar que si bien se analizará MateNet bajo la órbita de las 4 P's, existe otro análisis —o perspectiva de desarrollo del plan de marketing— que la complementa e integra. Se trata de las 4 C's: Consumidor, Costo, Conveniencia y Comunicación (Lauterborn, 1990). Esta segunda visión ya no se centra en brindar un buen servicio o producto al cliente; busca entender sus necesidades para satisfacerlas apropiadamente.

7.1. Producto

MateNet innovará al ser la primera tienda oscura especializada en yerba mate, derivados y accesorios. Será el lugar *All In One* para los amantes del mate (actuales y futuros) y para aquellos que quieran ir un poco más allá y aprovechar la yerba mate de formas no tradicionales. Ofrecerá 2 soluciones de productos al consumidor: en primer lugar, todo lo necesario para disfrutar de un buen mate, ya sea la yerba en sí, los accesorios materos o los alimentos que servirán de acompañamiento; en segundo lugar, toda la gama existente (en el mercado) de productos derivados de la yerba mate, desde los más conocidos hasta los exóticos (y todo para vivir la experiencia completa de la yerba mate).

Antes de exponer los ejes del MKT de MateNet, creemos relevante señalar la composición y propiedades del producto principal que ofreceremos, es decir la yerba mate. Ello porque las cualidades presentes en las hojas de *illex paraguarienses* son clave a la hora de proyectar estrategias marketineras.

La yerba mate, sobre todo en su infusión clásica —que es el mate cebado— posee polifenoles, vitaminas y minerales, como también un importante contenido de xantinas (cafeína, teobromina, teofilina) que estimulan el sistema nervioso central, por lo que es un energizante natural. Estos componentes

también promueven la actividad mental, y aumentan los niveles de energía y la concentración. No existen grandes variaciones nutricionales entre el mate frío y el caliente. Sí, en cambio, si se agregan otros productos al agua para cebar, por ejemplo, leche, jugos; si se mezcla la yerba con azúcar, miel, cacao, saborizantes, extractos y otros vegetales o si se utilizan ciertas frutas a modo de mate, tal el caso del fruto de ananá y pomelo, entre otros. En Internet existen cientos de sitios que refieren a los tipos de mates y las variantes en la preparación. En YouTube incluso hay tutoriales de cómo preparar un buen mate, de acuerdo a los gustos particulares.

Nuevos estudios publicados en papers científicos y recogidos por el INYM, destacan otras propiedades o beneficios del consumo de yerba mate: según un estudio del Dr. Rafael Pérez Elizalde (Universidad Maza), el consumo diario de yerba mate permitiría reducir entre un 15% y 18% los valores de colesterol y triglicéridos; de acuerdo con el Dr. Lucas Brun (Investigador del CONICET), el calcio de la yerba mate contribuye a frenar la pérdida de masa ósea; y además, podría contribuir con la prevención de diabetes Tipo 2, según un trabajo del Instituto de Efectividad Clínica y Sanitaria (IECS), realizado en forma conjunta con el CONICET y el INYM. Incluso se publicaron papers que prueban que el extracto de yerba mate retrasa el deterioro de las neuronas afectadas por el mal de Parkinson, es decir, el consumo de la yerba mate podría tener un efecto anti-parkinsoniano (publicado por Laboratorios Bagó, en su sitio web).

A modo de síntesis, se incorpora en el Anexo 16 un cuadro que muestra las propiedades nutritivas del mate (tomado del sitio web de Yerba Mate Argentina).

Para describir mejor la cartera de productos de MateNet, se tendrá en cuenta tres categorías generales (amplitud): A) Yerba mate y derivados, B) Accesorios materos y C) Snacks.

A) Yerba mate y derivados:

Se trata de dos líneas de productos: yerba no tradicional y/o premium vendida en paquetes (con “estampilla del INYM”) y productos que se logran a partir de la utilización (exclusiva o no) de yerba mate en alguno de sus procesos intermedios.

Con respecto a la primera línea de productos mencionada, la profundidad estará dada por las siguientes variaciones:

- Según su origen geográfico: Misiones o del Nordeste correntino
- Según su presentación:
 - o Por el tamaño: lo más habitual es el paquete de 500gr. Sin embargo, también vienen de a 250gr, 1kg, 2kg, 5kg y hasta 10kg.
 - o Por el material utilizado en el envase: papel común o biodegradable, plástico, aluminio, tela, arpillera o un mix de materiales.
- Según el tipo de yerba:
 - o Por la intensidad del sabor: con palo (a mayor contenido, menor intensidad) o despallada (máxima intensidad del sabor)
 - o Por el sistema de secanza de la yerba: Tradicional o Barbacué
 - o Por el proceso de estacionamiento de la yerba: Natural o Artificial
 - o Por el grosor de la molienda y su uso: para tereré (molienda gruesa) o mate tradicional (molienda común)
 - o Por la adición de productos a la composición de la yerba: Compuesta (se agregan hierbas a la mezcla) o Saborizada (se agregan esencias naturales y/o sabores a la mezcla)
 - o Por la funcionalidad obtenida al incluir agregados: energéticas, adelgazantes, endulzadas, para aumentar las defensas, anti-colesterol, anti-diabetes, apta para personas con problemas hepáticos, prostáticos o nerviosos, etc.
 - o Por sus certificaciones especiales: “Sin T.A.C.C.” o “Libre de Gluten”, “Kosher”, Argentina “Indicación Geográfica Registrada”, Yerba Mate Argentina “Indicación Geográfica”, “Orgánico Argentina”, “Marca País Argentina”, “Ruta de la yerba mate (RYM)”, “FSC” (del Forest Stewardship Council), etc.
- Según las marcas/molinos: aquí dependerá de la selección posterior hecha.¹⁹ No obstante, a continuación se enumeran algunas para brindar un

¹⁹ Ver más información al respecto en la Sección 8: “Operaciones del Negocio”.

panorama general: Amanda Premium, Liebig (Playadito), Piporé Sublime, La Merced (de Las Marías), Isondú, Origen, Kalena, Mathienzo y Arapeguá.

- Según el tamaño de la empresa: Grandes molinos; Pequeños y medianos molinos; y Micro-molinos (yerbas “de autor” y empresas de familia).

En cuanto a la segunda línea de producto mencionada (derivados), se deja en el Anexo 17 un cuadro destacando todas las variables que serán ofertadas.

B) Accesorios materos:

Se ofrecerá toda la gama de productos materos (con sus diferentes presentaciones y personalizaciones) para lograr que el consumidor tenga la mejor experiencia a la hora de tomar mate. El valor agregado estará dado por los proveedores elegidos. Se pretende trabajar principalmente con fundaciones (como la Fundación Artesanías Misioneras) y asociaciones que engloben a pequeños artesanos de la región yerbatera, esto es nordeste correntino y Misiones.

En primer lugar, se ofrecerá los elementos indispensables, tal el caso del mate o recipiente donde se prepara y del que se bebe la infusión, la bombilla y el termo.

En segundo lugar, los otros componentes que, sin ser esenciales, hacen del tomar mate una experiencia agradable, simple y saludable; por ejemplo, bolsos y mochilas materas, azucareras y yerberas, fundas individuales, tapas para el mate, limpia-bombillas, cucharitas, etc. En el Anexo 18 se proporciona una imagen a modo ejemplo de se busca vender: se trata de un set matero realizado por la comunidad mbya-guaraní de Misiones, con sus 4 elementos básicos (bolso, mate, bombilla y termo).

C) Snacks

La oferta de snacks será todo lo amplia posible, atendiendo especialmente las preferencias de los consumidores, que irán marcando tendencia. Existe en el mercado de CABA, especialmente, una increíble oferta de productos saludables, aptos celíacos, veganos, con y sin azúcar, con y sin lactosa, orgánicos, naturales, que MateNet ofrecerá para complementar el arte de matear. Con respecto a los proveedores, también se trabajará exclusivamente con productores y empresas provenientes de la región donde se cultiva la

yerba mate (por ejemplo, Manfrith con sus chips de mandioca frita o *Leyendas de mi tierra*, con sus alfajores de yerba mate). Galletitas, barritas de cereales, alfajores, caramelos y bombones de yerba mate; mandioca frita, tipo chips; dulces y mermeladas regionales; chipacitos de almidón entre otros productos alimenticios que se puedan asociar con el mate o que potencie el placer de tomar un mate frío o caliente.

7.2. Plaza

La plaza se refiere a los puntos de venta o de distribución por medio de los cuales la compañía llega al mercado, y por lo tanto al cliente. Con respecto al primer punto desde donde saldrán los pedidos, MateNet alquilará un depósito ubicado en la calle Dr. Nicolás Repetto al 2185 (CABA). El lugar se encuentra en el barrio de Villa Crespo, casi en el límite con los barrios La Paternal y Chacarita.²⁰

Nuestro plan es testear el modelo con un primer depósito o punto físico. El objetivo, luego de las evaluaciones pertinentes, es expandir el negocio a otros espacios ubicados estratégicamente, en una primera fase dentro de la Ciudad de Buenos Aires. Luego, en función del éxito del PMV, se ampliarán las operaciones a otras ciudades y/o regiones (GBA Norte, Córdoba y Rosario). Esta expansión irá de la mano también de mejoras en el software de la plataforma online y el desarrollo de la App Móvil.

MateNet contará con tres canales de distribución bien definidos (aunque esto puede variar de acuerdo al comportamiento de compra de los clientes). Si bien los tres comparten una premisa clave del modelo de negocios de MateNet —la compra es pactada de forma digital—, cada uno tiene sus características específicas:

A) Aplicaciones de delivery

La distribución es delegada totalmente a terceros. Se trata de la forma más fácil y rápida de venta, porque el segmento de clientes apuntado ya tiene instalado en su smartphone alguna de las apps de delivery existentes.

Como se trata del principal canal de venta (más del 75% de los clientes totales), será clave que el cliente perciba un buen servicio por parte de las apps

²⁰ Para más detalle sobre la locación, ir a la Sección 8: “Operaciones del Negocio”.

y sus repartidores. Por lo tanto, se prestará mucha atención a las quejas y calificaciones realizadas, ya sea las directas (al producto) o las indirectas (al servicio de delivery). De esto dependerá un poco el éxito: de atender todos los inconvenientes, aunque no sean responsabilidad de MateNet.

B) Plataformas propias

A diferencia del canal anterior, aquí se tendrá control de todo el proceso de venta. El cliente realizará su pedido en nuestra plataforma web, y gracias a la inversión hecha en tecnología y a los conocimientos del socio Programador, el comprador tendrá una experiencia muy similar a la compra vía apps de delivery (incluyendo el seguimiento del pedido en tiempo real).

Si bien la compra se terminará siempre en el mismo sitio (www.matenet.com.ar), el proceso incluye todas las fuentes por medio de las cuales se captarán a los clientes (por eso hablamos de una plataforma y no de una página web). Las formas de lograr que el cliente realice su primer pedido en el sitio final son las siguientes: 1) Anuncios pagados en páginas webs de terceros, 2) Publicidad en Google (“Google Ads”), 3) Publicidad en redes sociales (las “Ads” de cada red social), 4) Red social propia, 5) Mensajes de WhatsApp y 6) El “boca a boca” por supuesto.

C) Take Away

Este sistema de retiro de productos se popularizó a partir de la pandemia de covid-19, en Argentina y en el mundo. En MateNet ofreceremos la oportunidad del retiro de los productos adquiridos desde la plataforma online desde el store o punto físico. Para esta modalidad de compra haremos descuentos especiales o incluiremos snacks como incentivos de la compra.

7.3. Promoción

MateNet es un nuevo concepto en productos y servicios relacionados con la yerba mate, así que desde la empresa apostaremos muy fuertemente a su lanzamiento. Nuestros potenciales consumidores deberán saber que hay algo nuevo en el mercado y para ello proyectamos estrategias comunicativas, más que de promoción, con más inversión de inicio.

Para MateNet más que promoción y publicidad, lo que nos interesa es la comunicación con nuestro público primero para informarles sobre el producto,

los servicios y los valores de la nueva propuesta; y luego para persuadirlos en la toma de la decisión de compra y permanencia.

La promoción de MateNet se hará tanto por los canales personales como impersonales (Stanton, Etzel & Walker, 2007).

Canales personales: el plan se centrará en el aporte de los influencers, que comunicarán en función de sus experiencias personales con MateNet. Estos aportes se verán reflejados básicamente en la plataforma web y en las redes sociales en general y en particular en la Red del Mate. La selección de los influencers se orientará más bien hacia los micro o de nicho, con buen número de seguidores y cuyos ámbitos de acción sean la ciudad de Buenos Aires, para la primera etapa.

En MateNet hemos relevado también a quienes se consideran a sí mismos como “materos” y que tienen sitios propios o muchos seguidores en sus redes sociales. A la hora de producir determinadas piezas publicitarias —un comercial, por ejemplo— los tendremos en cuenta. Al solo efecto de tener una idea de lo que estamos hablando, el “matero” argentino con más seguidores es Paulo Londra. En mayo de 2020 tenía 7,5 millones de seguidores en Instagram y en YouTube lo seguían más de 15 millones de personas. Luciano Luchetti, cofundador de la marca online “Locos por el asado” tiene casi un millón de visualizaciones en un vídeo de YouTube sobre cómo preparar un buen mate. También descubrimos cientos de páginas, blogs, cuentas de redes sociales, etc. de fanáticos del mate. Por ejemplo, el sitio www.fansdelmate.com ha sido el responsable de iniciar la campaña por el emoji del mate y con la misma denominación están presentes —y con muchos seguidores— en Facebook, Instagram y YouTube.

En MateNet también utilizaremos otros canales personales como las propias autoridades del INYM, a quienes ya se los ha interesado en el proyecto, puesto que una sola referencia a la nueva empresa por parte de un directivo de ese instituto puede significar espacios en los medios masivos de comunicación, de manera gratuita. Tanto el INYM como las propias industrias molineras a las que compraremos yerba mate, tienen mucho interés en promocionar las nuevas propuestas que se incorporan al mercado, por cuanto ya hemos realizado los contactos a fin de potenciar nuestra promoción a través de tales

organizaciones. En el caso del INYM, su propia ley de creación establece que el rol de la institución es, entre otros, la promoción de la yerba mate en todas sus variantes y la generación de nuevos consumidores o materos, es decir, básicamente por lo que apuesta MateNet. En definitiva, propendemos a las relaciones públicas como técnica de comunicación para lograr una difusión importante con bajo costo o gratuita.

Canales impersonales: el principal medio que utilizaremos para comunicar y promocionar los productos y servicios que ofreceremos a través de MateNet es Internet y sus canales, redes y aplicaciones. Desde un vídeo en el Instagram de un influencer, hasta un banner en una app de delivery; desde el feedback entre los usuarios de MateNet, hasta una foto en Facebook; desde un tutorial en YouTube sobre la preparación de un mate hasta la difusión en los diarios digitales de las declaraciones del presidente del INYM hablando de MateNet. Las promociones en Internet si bien pueden no tener una llegada al público masivo, como en el caso de la televisión, por un lado es más barata y por otro, mejor direccionada, ya que nuestros segmentos de posibles consumidores son los que más consumen internet y que más crecieron en cuanto a compras electrónicas y utilización de dispositivos móviles (según datos consignados *ut supra*).

La difusión periodística también será tenida en cuenta, básicamente porque muchos comunicadores sociales son también influencers. Apuntaremos a medios pequeños, de baja potencia (localizados o sintonizados en el radio de acción del primer store de MateNet), tanto radios FM como canales de televisión, sobre todo los que transmiten a través de internet. En estos casos, se utilizan los canjes, es decir, packs conteniendo productos de yerba mate y/o accesorios.

Otros canales que hemos previsto utilizar, con muy bajo costo, son las ferias gastronómicas barriales (CABA). Para ello estableceremos alianzas con nuestros proveedores de yerbas que participen en tales ferias, a fin de colocar un banner o cartel publicitario de MateNet en sus stands o bien, repartir volantes entre los compradores.

Finalmente, también apostamos por el packaging de MateNet, en una primera etapa bolsas ecológicas con el logo, porque estamos convencidos de que el

envase o la bolsa en la que distribuiremos los pedidos es también un importante comunicador de la marca.

En la medida en que avancemos con el proyecto, prevemos realizar canjes publicitarios con nuestros proveedores, a fin de reforzar nuestra presencia en diversos sitios web, como también concluiremos alianzas con fundaciones, por ejemplo Yerba Mate Argentina, La Ruta de la Yerba Mate, Fundación Artesanías Misioneras, asociaciones de productores, cámaras de molineros, ya que de acuerdo con nuestras investigaciones, son sitios que tienen

En cuanto al presupuesto del plan de comunicación o promoción hemos previsto que para la etapa de lanzamiento de MateNet signifique casi un 70% de la inversión original, fuera del costo específico de las mercaderías y de los sueldos.

Este proyecto no contempla un plan de marketing para las etapas subsiguientes de MateNet, básicamente porque al tratarse de una empresa que toma elementos del modelo Lean Startup creemos conveniente establecer primero el feedback con el público, evaluar las respuestas y en función de los análisis de las mismas proponer las estrategias de promoción más viables y eficaces.

Es dable señalar que la socia fundadora Mayra Campos, será la gerente del área creativa y de marketing de la organización. Tendrá a su cargo tanto el diseño como la gestión general de la comunicación y promoción del negocio.

7.4. Precio

Mientras que Producto, Plaza y Promoción crean valor en el mercado (la “siembra”), en Precio se trata de capturar el valor del mercado (la “cosecha”).²¹

Probablemente lo más simple en MateNet sea fijar la política de precios, ya que la oportunidad de negocios va más por el lado de las otras 3 P's. No obstante, tampoco hay que descuidar el análisis de esta P.

El enfoque principal que se siguió fue analizar lo que hace la competencia. Se realizó un relevamiento de precios para conocer los rangos que se manejan para cada línea de producto vendida. Para el caso de la yerba mate, se relevaron dietéticas y similares de la zona de Almagro y Caballito (CABA); para

²¹ Idea tomada del curso de grado “Marketing” (UdeSA) con Roberto Dvoskin (Semestre Otoño 2018).

los accesorios materos, Mercado Libre y las diferentes *business accounts* de particulares y empresas vendiendo en redes sociales (Instagram y Facebook); para los snacks, en dietéticas de la misma zona anteriormente dicha y en páginas web de distribuidores mayoristas; en el caso de los derivados de yerba mate, no fue posible su relevamiento ya que la difusión de estos productos es limitada. Luego de este análisis, se llegó a la conclusión que todos manejan precios parecidos para cada línea de productos. Es decir, la diferencia no lo logra el precio en sí.

Teniendo en cuenta el relevamiento hecho, el *pricing* estará enfocado en una estrategia de diferenciación del producto: se centrará en difundir los atributos y la imagen del producto, y no si son baratos o caros. De esta forma, se podrá tener precios levemente mayores a la competencia.

Por otro lado, si bien creemos que una política de descuentos regulares no serviría en MateNet —ya que la diferenciación va por otro lado y no por el precio en sí— se decidió, para atraer a los primeros consumidores, aplicar fuertes descuentos iniciales durante los primeros meses de existencia.

Por último, con el objetivo abarcar la mayor cantidad de clientes y satisfacer sus necesidades, se operará con casi todas las variantes existentes en el mercado para medios de pago: desde los que más se incentivarán (Mercado Pago y similares que permitan el pago a través del celular) hasta los tradicionales (efectivo y tarjetas de débito y crédito).

8. Operaciones del Negocio

El siguiente análisis es hecho exclusivamente para el primer depósito en CABA. Obviamente que, a medida que las operaciones se expandan, el análisis será más amplio y más complejo.

8.1. Localización

Tal como se define en *Administración de Operaciones* (Krajewski, Ritzman y Malhotra; 2008), la localización del negocio “es el proceso de elegir un lugar geográfico para realizar las operaciones de una empresa”, produciendo un fuerte impacto en la cadena de valor, los costos de operación, los precios y la capacidad de competencia y penetración de mercado. Siguiendo esta premisa —y las características específicas que hacen al modelo de negocios propuesto—, se describirá la ubicación y las características de la instalación elegida para comenzar el negocio.

La Ciudad de Buenos Aires es, sin lugar a dudas, el mejor espacio para comenzar un negocio como este, donde se necesita alta densidad poblacional en pocos kilómetros cuadrados. Luego se tuvo que decidir dónde emplazar físicamente el primer depósito. Para tomar esta decisión se siguió la misma lógica de “Media Naranja Market” (MNM). MNM, al igual que MateNet, trabaja bajo la modalidad de Dark Store. Por lo cual, a la hora de buscar inmuebles posibles no importa tener una ubicación estratégica en cuanto a estar cerca de avenidas o de zonas de locales comerciales. Lo único que interesa es encontrar una zona o barrio que pueda abarcar la mayor cantidad de clientes potenciales en el menor tiempo posible y de acuerdo a las modalidades de venta propuestas²². Por lo tanto, luego de una ardua búsqueda en los sitios web de compraventa y alquiler inmobiliario como Zonaprop, Properati y Argenprop, se terminó por escoger un depósito ubicado en Villa Crespo, aunque casi en la triple frontera con los barrios de La Paternal y Chacarita. En el Anexo 19 se muestra la ubicación del inmueble en relación con Villa Crespo y CABA, y también su fachada.

El punto elegido (y los futuros a elegir) es una de las principales claves del negocio, ya que logra que los canales de venta sean los más eficientes

²² Ver más sobre las modalidades de venta en la Sección 7: “Plan de Marketing” (Plaza)

posibles, y entonces aumentar la rentabilidad de la sucursal. Esto ocurre en mayor medida con la venta a través de las app de delivery, donde el radio de alcance es acotado (en relación con la venta vía web) y por lo tanto hay que ser más minucioso para poder proyectar mayores clientes en el futuro.

Más allá de tener en cuenta las implicancias de la ubicación para la venta, también hay que analizar cómo puede afectar la ubicación a los proveedores de mercadería. Como sabemos la región de dónde vendrán (NEA), podemos identificar en su totalidad el trayecto hasta llegar al depósito. Ya sea que inicien en Misiones o Corrientes, se encontrarán en la Au. Panamericana (Ruta Nac. 9). Desde ahí existen tres trayectos a realizar (los tres libre de peajes), lo que genera múltiples opciones al proveedor para que, dependiendo del horario (pico, promedio o bajo) pueda ahorra en tiempo y/o combustible:

1) “Acceso directo” (10km a 12km): terminada la Panamericana, seguir derecho entrando a CABA por Av. Parque R. Goyeneche. Luego, existen varias alternativas a seguir, de acuerdo a las condiciones de tránsito del momento. El camino se realizará siempre por avenidas o calles principales hasta estar a 300 metros del lugar; se atravesarán barrios de las Comunas 12, 13 y 15.

2) “Acceso por Lugones” (16km): seguir por la Av. General Paz para luego continuar por la Av. Leopoldo Lugones. De acá se puede bajar en varios puntos, aunque lo más recomendable y más directo es hacerlo por Av. Dorrego, que nos dejaría a 6km del depósito.

3) “Acceso por el Oeste” (12km): tomar la Av. Gral Paz con dirección al oeste (Riachuelo). De ahí entrar a CABA por Av. de los Constituyentes hasta La Paternal, donde quedarán 2km más de recorrido.

Con respecto al depósito en sí, el inmueble tiene una superficie de 295m², espacio más que suficiente para el primer año de operaciones. Está desarrollado en una nave y una planta, lo que facilita el acopio de la mercadería. También posee dos despachos, entrada para transportes menores y núcleo de oficinas.

8.2. Equipamiento y capital

En líneas generales, se puede decir que no es necesario invertir mucho en equipamiento para comenzar el negocio, ya que la mayoría de las operaciones

serán controladas por los socios que ya cuentan con los insumos necesarios (básicamente smartphone y notebook). Para el sector productivo, entendido como el área encargada de dejar en condiciones los pedidos para su venta, se precisará del equipo de trabajo para el empleado de depósito (computadora, celular y etiquetadora-rotuladora), además de otros insumos necesarios. Para el sector comercial y administrativo, se invertirá en bolsos térmicos reutilizables para la venta vía web, a cargo de los repartidores propios; en sillas de oficina y escritorios, a ser utilizadas indistintamente por los empleados o los socios; en los aparatos para cobrar vía Mercado Pago (Point Plus y Point Bluetooth); y por último en una computadora portátil y un celular para las tareas del empleado comercial.

Con respecto al capital inicial pensado para “hacer caminar” este proyecto, primero se debe advertir la imposibilidad de los tres socios fundadores²³ de realizar ese aporte inicial. La razón tiene que ver con que se trata de una cifra muy alta y fuera de cualquier ahorro que pudiera existir por parte de los socios. Por lo tanto, y tal como se explica en la próxima sección, recurriremos netamente al aporte de inversores interesados en un proyecto de base tecnológica y que busca enaltecer aún más a nuestra infusión nacional.

8.3. Cadena de valor

La cadena de valor es “la serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o producto que satisface a los clientes” (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2008²⁴). A continuación se especificarán los procesos, con sus respectivos pasos, que componen la cadena de valor de MateNet. Para este análisis se tuvo en cuenta tanto el modelo teórico de cadena de valor empresarial propuesto por Porter (1985) como los distintos conceptos descriptos en KRM sobre el tema en cuestión.

A) Logística de entrada:

Paso 1) La cadena comienza con el proceso de relaciones con los proveedores. Aquí se seleccionan los distintos proveedores que van a abastecer de insumos y mercadería a MateNet. Los más importantes, y donde se realizará un mayor énfasis, son los de yerba mate. También habrá

²³ Ver más información sobre los socios fundadores en la Sección 10: “Equipo”.

²⁴ De ahora en más: “KRM”

relaciones con proveedores de accesorios materos y de alimentos para acompañar el consumo de mate (estos últimos siendo los de menor importancia para el negocio). Además estarán los proveedores de insumos y equipamiento para las áreas productiva, administrativa y comercial. Iván y Mayra (dos de los tres socios) serán responsables de este proceso.

Paso 2) Seguidamente se dispondrá a comprar la mercadería e insumos, cuestión que se describe más adelante en “Políticas de compras y proveedores”.

Paso 3) Aquí termina la logística de entrada de la cadena de valor. Las mercaderías y los insumos llegan al depósito, donde el operario se encarga de recibirlas y chequear que todo esté en óptimas condiciones. También deberá apoyarse en la tecnología para ingresar el inventario al sistema, junto con los papeles y datos que correspondan en cada caso.

B) Relaciones con el cliente:

Paso 1) Este proceso empieza incluso antes de que el cliente realice el pedido: es todo el trabajo que existe detrás de ese “click”. Se trata de las tareas para identificar, atraer y entablar relaciones con el cliente (relaciones que al final derivarán en ingresos). La responsable principal de este paso será Mayra. Tendrá que ejecutar las campañas de marketing, coordinando con los influencers y la agencia de publicidad elegida.

Paso 2) Luego viene el famoso “click” y empieza la venta. Aquí el empleado de comercio deberá encargarse que todo esté funcionando correctamente. En caso de que hayan problemas informáticos o de conectividad, tendrá que contactarse con el Programador Sr. para que los resuelva inmediatamente. El pedido entra a MateNet de dos formas:

- a. Apps de delivery: no depende de MateNet.
- b. Plataforma web a domicilio o a take away: en ambos casos se registrarán en el sistema propio, aunque su entrega difiera.

Paso 3) Confirmación y preparación del pedido: el empleado comercial confirmará el pedido y dará aviso (vía sistema interno) al empleado de depósito para que prepare el pedido.

Paso 4) Puesta a punto para su distribución: el empleado de comercio recibirá el pedido preparado por el empleado de depósito. Hará un último control de calidad y registrará todo lo que sea necesario para poder entregar el paquete.

C) Logística de salida:

Paso 1) Según la forma de compra elegida por el cliente, sucederá lo siguiente:

- Vía apps de delivery: el empleado comercial entregará el pedido al repartidor externo. Desde ese momento, MateNet se desliga de toda responsabilidad en cuanto a la calidad del pedido entregado.
- Vía plataforma web (a domicilio): el empleado comercial entregará el pedido al repartidor propio, que ya cuenta con toda la información necesaria, por medio de su celular, para que el paquete llegue al cliente.
- Vía plataforma web (take away): no existe una logística de salida, ya que la entrega del pedido es directa al cliente

Paso 2) Entrega del pedido. Será similar para los canales de venta vía apps o web: el repartidor (propio o externo según el caso) llevará el producto hasta el domicilio del cliente. En cuanto al take away, el empleado comercial entregará directamente el pedido al cliente, que ya sabrá de antemano en cuánto tiempo deberá acercarse al lugar. Cabe destacar que para las ventas hechas por medio de nuestros sistemas (web o take away), se asegurará la correspondencia entre cliente y pedido a través de un código QR único.

D) Servicio postventa:

Paso 1) Se buscará recolectar toda la información necesaria para mejorar la experiencia del cliente con MateNet. El “cómo” será pensado por Iván y Mayra y ejecutado por el Programador Senior.

Paso 2) Toda la información generada por el cliente deberá ser procesada para un posterior uso. El programador Sr. se encargará de elegir la mejor opción para procesar los datos, ya sea desarrollando íntegramente la solución o a partir de un soluciones informáticas prediseñadas.

Paso 3) Análisis y acciones: la información estará direccionada a los distintos actores de MateNet según la utilización o resolución que precise: **a)** Al empleado comercial y/o de depósito: en casos que el cliente esté insatisfecho y

demande una solución inmediata, siempre que el problema sea simple de resolver; **b)** A Iván: si el problema con el cliente requiere una resolución compleja, o para mejorar las cuestiones operativas, financieras y contables del negocio; **c)** A Mayra: para todo lo relacionado al marketing y venta del producto; y **d)** Al Programador Sr.: como feedback de su propio trabajo, para así realizar mejoras continuas al sistema.

8.4. Inventarios: Control y Políticas

Se deben generar medidas que aseguren la calidad (que se vendan en igual condiciones que las recibidas), existencia (que no hayan robos o pérdidas involuntarias) y valuación del inventario. Cabe destacar que debido a la poca variedad de artículos (yerbas, snacks y accesorios), las medidas se tornan más simples de realizarlas y cumplirlas. A continuación se detallan las políticas más importantes.

Contabilidad y valuación. Toda la yerba que ingrese al depósito se registrará como “producto terminado”, dentro del rubro “activo corriente”, y será valuada a costo de adquisición. En cuanto al método de valuación del inventario, se comenzará usando “PEPS” (Primero en Entrar, Primero en Salir) ya que es el método más simple y aconsejable cuando la mercadería se trata de un alimento. De todas formas, cuando el stock de yerba aumente, se analizará si no conviene usar UEPS (Último en Entrar, Primero en Salir) por cuestiones de logística y teniendo en cuenta el vencimiento lejano del producto.

Según las proyecciones hechas²⁵, la demanda de paquetes de yerba aumentará mes a mes y año a año. No obstante, las condiciones podrían variar porque se trata de un producto de demanda independiente (la demanda es afectada por las condiciones de mercado). Por lo tanto se debe elegir el sistema de control de inventarios que resulte más eficiente. Sin dudas, el sistema de revisión continua (Q) o sistema de punto de reorden (ROP, por sus siglas en inglés) es el que más adecuado para MateNet. ROP consiste en llevar el control del inventario remanente de un artículo, cada vez que se hace un retiro, con el fin de determinar si se llegó al momento de hacer un nuevo pedido (KRM, 2008). A medida que la demanda crezca, las revisiones se realizarán con mayor periodicidad para achicar los problemas de falta de stock o de

²⁵ Ver sobre el tema en la Sección 9: “Inversión, Costos y Finanzas”.

compras innecesarias. En el caso de accesorios materos y snacks, la frecuencia de revisión será ajustada según las necesidades (uno de los beneficios de usar ROP).

Por último, y complementando lo anterior, se tomará periódicamente la rotación del inventario como medida de control de gestión básica.

8.5. Políticas de compras y Proveedores

Para los canales donde MateNet administra todo el proceso a través de su plataforma (web y take away) se ofrecerá la posibilidad de pagar tanto por medios tradicionales (efectivo y tarjeta de débito y crédito) como por los nuevos medios de pago digital. Tal es el caso de Mercado Pago, una de las plataformas que en MateNet incentivaremos su uso.

A la hora de calcular en cuántos días pagaremos a los proveedores, tendremos en cuenta las condiciones de cobro vía Mercado Pago. Esto se debe a que proyectamos recibir la mayoría de los pagos a través de dicha plataforma. En Mercado Pago se imponen diferentes comisiones de acuerdo al momento en que uno quiera tener el dinero disponible²⁶. Por ejemplo, si el cliente paga con crédito en un pago, las comisiones van desde el 5,99% (disponibilidad instantánea) hasta 0% (disponibilidad en 60 días). Teniendo en cuenta que las proyecciones realizadas anuncian un flujo de ventas en constante aumento, podemos darnos el lujo de modificar la tasa a pagar de acuerdo a las necesidades que surjan; pero como regla se elegirá acreditar los pagos en 14 días o menos.

Luego de haber hecho este análisis, se puede definir que MateNet pagará a sus proveedores a 15-30 días, utilizando el margen de diferencia de días como un tipo de financiación.

Con respecto a la frecuencia de compra, se hará una gran compra inicial que cubrirá los primeros 6 meses de venta. Luego, la frecuencia de compras futuras se adecuará a dos condiciones: las proyecciones realizadas y los cambios que puedan existir en estas proyecciones.

En cuanto al carácter que tendrán las relaciones con proveedores (KRM, 2008), se decidió seguir la orientación cooperativa para el caso de los proveedores de

²⁶ En el Anexo 20 se proporcionan las diferentes Comisiones de Mercado Pago.

yerba mate y accesorios mates. Esta opción es la que mejor se adapta al espíritu buscado en MateNet, porque hace énfasis en la relación mutua y asociativa entre comprador y vendedor, buscando compromisos a largo plazo con proveedores que sepan que si MateNet es un éxito, ellos también ganarán. Y si a esto le sumamos hacer análisis de valor. Además Con respecto a los snacks, y teniendo en cuenta que se trabajará con distribuidores en vez de productores, se seguirá la orientación competitiva. Aquí la relación será netamente formal, con MateNet ganando influencia en el precio pactado a medida que aumente el volumen de compras realizado.

Por otro lado, se pretende instar a los proveedores cooperativos a practicar el análisis de valor y a participar tempranamente, a través de sugerencias, en el diseño del servicio de MateNet (KRM, 2008). El objetivo de tal decisión es el de lograr tener operaciones más eficientes y con una calidad más alta.

8.6. Negocio sustentable

Según la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC) —a través de su documento “Modelo para una Gestión de Excelencia”—, sustentabilidad hace referencia a “la capacidad de la organización para cubrir sus necesidades actuales de negocio y su agilidad y gestión estratégica para preparar con éxito sus futuros negocios, mercados y operaciones relacionadas con el medioambiente”. Como ya lo explicamos con anterioridad, MateNet estará 100% comprometido con el medioambiente, haciendo del consumo consciente y responsable uno de los pilares hacia el éxito.²⁷

Una de las tantas medidas a tomar será incentivar a los clientes que compran vía take away a llevar sus propias bolsas reutilizables (cabe aclarar que en MateNet los pedidos serán entregados en bolsas de papel madera y no de plástico).

Por último, se pretende que los proveedores elegidos también estén comprometidos con el medioambiente. Y para incentivarlos, se sugerirá que apliquen la certificación “ISO 14001” de Sistemas de Gestión Ambiental. En el Anexo 21 se resumen las ventajas de aplicar esta ISO.

²⁷ Ver en: <http://fpnc.org.ar/wp-content/files/Modelo%20Empresas%20Grandes%202020.pdf>

9. Inversión, Costos y Finanzas

Antes de analizar los diferentes ítems, vale hacer algunas aclaraciones:

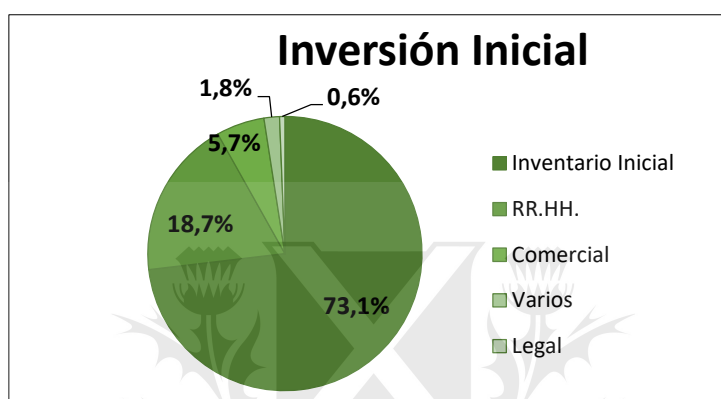
- El año contable —y también para análisis— de MateNet empieza en julio (“Mes 1”) y termina en junio del año calendario subsiguiente (“Mes 12”). Entonces, por ejemplo, cuando decimos “Año 1” nos referimos al año que va desde julio/2021 a junio/2022; y así sucesivamente.
- No se tiene en cuenta el efecto de la inflación a la hora de armar el EERR a 5 años.
- Si bien en esta sección se presenta la información en ARS —moneda en que se mide la mayoría de los costos de MateNet—, también se deja en forma de anexos los mismos resultados pero en USD.²⁸
- Método utilizado para conversión y presentación en dólares: se fijó el tipo de cambio (TC) a una fecha determinada; luego, simplemente se convirtieron todos los valores al tipo de cambio correspondiente (vendedor o comprador).
- Los resultados finales obtenidos en ambas monedas (ARS y USD) no son 100% comparables. Esto se debe a que la conversión se realiza con dos “versiones” de un mismo TC: el vendedor y el comprador. Según los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), la valuación de moneda extranjera se realiza de la siguiente forma: para cuentas del Activo y de Resultado Positivo (las que “aumentan” en el Debe): TC comprador; para cuentas del pasivo, de Patrimonio Neto y de Resultado Negativo (las que “disminuyen” en el Haber): TC vendedor.
- Se utilizó el TC “Banco Nación” con fecha del 4/12/2020 (TC vendedor: USD 86,75; TC comprador: USD 80,75).

9.1. Inversión inicial

Para comenzar las operaciones, MateNet necesitará una cifra cercana a ARS 18.800.000, lo que equivale a casi USD 233.000 (ver Anexo 22).

²⁸ Estos anexos refieren a Inversión Inicial, Punto de Equilibrio, Estado de Resultados y Flujo de Fondos

El componente principal de la inversión inicial se trata de la mercadería a ser comprada (73,1%): se decidió comprar por el equivalente a seis meses de ventas. Luego están los gastos en sueldos y cargas sociales de empleados (18,7%), equivalentes a seis meses de operaciones. En tercer lugar vienen los gastos comerciales (5,7%), siendo los de marketing los más importantes (93% del total). Por último, existen otros dos componentes menores: los gastos varios —de equipamiento, instalación, capacitación y otros— y los legales, con participaciones en la inversión inicial del 1,8% y 0,6% respectivamente.



9.2. Financiación del proyecto

El costo de inversión inicial es significativamente alto para ser aportados por los tres socios físicos del MateNet²⁹. Por lo tanto, indefectiblemente se tendrá que recurrir a financiación de terceros interesados.

Se barajan tres alternativas para conseguir una cifra cercana 233 mil dólares.³⁰

- **Sistema de financiamiento colectivo (*crowdfunding*):** en la misma ley que nos permite crear la SAS (27.249), también se fomenta el “financiamiento de la industria de capital emprendedor a través del mercado de capitales” (art. 22). El *crowdfunding* estará abierto a todo tipo de inversor, conforme a las limitaciones que marca la normativa.
- **Inversión del Estado a través del INYM:** si bien se trata de un ente autárquico no estatal, el INYM recibe constantemente aportes y subsidios del Estado con el fin de promocionar el sector yerbatero. Creemos que sería una gran oportunidad de asociación.

²⁹ Para más información sobre los socios físicos, ver Sección 10: “Equipo”.

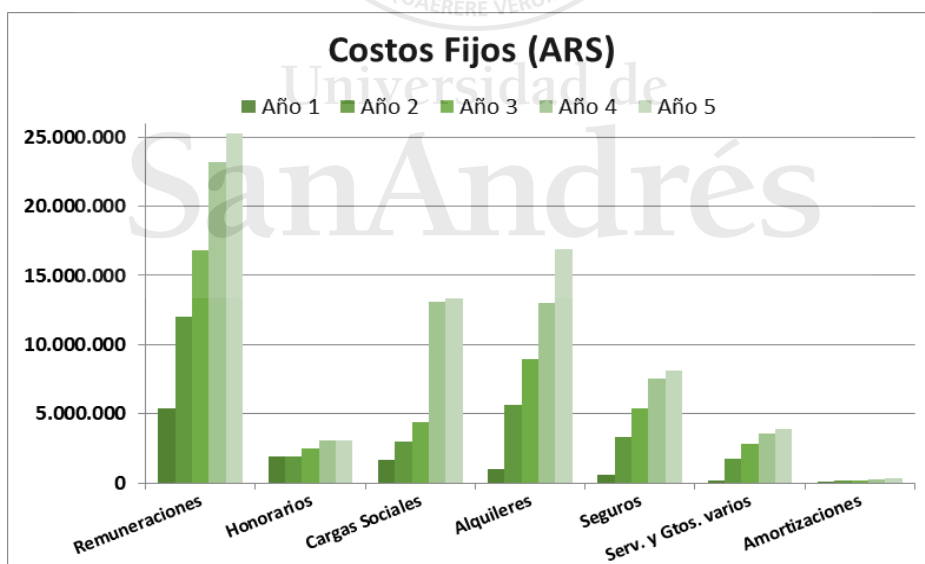
³⁰ Antes los inversores, se presentará el monto en dólares (y no en ARS). Se debe a la previsibilidad de la moneda.

- **Inversor ángel:** a través de rondas de inversiones se buscará atraer a este tipo de inversor, que es el ideal para un modelo de negocios de startup. En especial, nos centraremos en persuadir a inversores ángeles argentinos, ya que son los que más apreciarán un proyecto que busque promover una costumbre argentina tan arraigada en la sociedad. Además podemos apoyar esta decisión en datos: tal como muestra la “Encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino 2020”, en los últimos 3 años el 71% invirtió en startups del tipo tecnológicas.

Más allá de quién sea elegido —y también a modo de recompensa—, se le ofrecerá ser socio fundador de MateNet, adquiriendo un 15% de las acciones totales^{31, 32}. Además, como veremos más adelante, obtendrán un rendimiento del 45%: un 10% por encima de la inflación estimada (35%).

9.3. Análisis de costos fijos

En el Año 1 se necesitarán ARS 10.826.085 para cubrir los costos fijos que demanda el negocio. Según el EERR, los costos fijos se agrupan en 6 rubros, teniendo las siguientes evoluciones anuales:



En este gráfico podemos ver cómo cada rubro aumenta su erogación año tras año. Al no tener en cuenta la inflación, esto se debe exclusivamente a todo lo que conlleva expandir las operaciones (tanto en la misma ciudad como en

³¹ Esto no aplicaría en el caso que el único inversor sea el INYM. En tal circunstancia, ese 15% será repartido en partes iguales entre los dos socios minoritarios y la financiación tendría el carácter de un préstamo.

³² Ver información ampliada en Sección 11: “Aspectos Legales”.

nuevas). Por ejemplo, en “Servicios y Gastos varios”, en el Año 1 solo se incluyen los distintos servicios imprescindibles (ver su análisis más adelante); y en los años 2 a 5 se debe incurrir en gastos de equipamiento para asegurar un correcto funcionamiento del negocio.

Por último, se analizan los diferentes componentes del costo fijo correspondientes al Año 1 (de acuerdo a lo provisto en el Anexo 23):

- **Remuneraciones y sus cargas sociales** (ver Anexos 24 y 25). Corresponde a los sueldos de las tres categorías de empleados (1 comercial, 1 de depósito y 8 repartidores) y a los sueldos de los tres socios fundadores. Se decidió que el sueldo más alto sea del socio Programador ya que probablemente tenga que disponer de su propio equipo de trabajo.
- **Honorarios** (ver Anexo 26). El 100% de los gastos en honorarios se relacionan con el marketing. Por un lado la contratación de una agencia de publicidad que colabore con las tareas de marketing a cargo de la socia Mayra. Por otro lado, los influencers: parte fundamental en la comunicación y promoción de MateNet (se contará con 25 desde el primer momento). En el Anexo 26 también se agrega la asesoría legal, aunque no representa una erogación de dinero (es un servicio *ad honorem*).
- **Alquiler del inmueble**. Se trata de un depósito ubicado en CABA (calle Dr. Nicolás Repetto 2185). Tendrá un valor mensual de ARS 85.000 (incluido expensas).
- **Seguros**. Se trata de un monto mensual estimado en ARS 50.000, correspondiente a los costos incurridos por seguros de todo tipo.
- **Servicios y Gastos varios** (ver Anexo 27). Se demandará 4 tipos de servicios: los básicos (agua, gas y electricidad), el ABL, de Internet y de telefonía móvil.³³
- **Amortizaciones** (ver Anexo 28). Hace referencia a las amortizaciones del equipamiento para el sector productivo (vida útil promedio: 10 años) y para el sector comercial/administrativo (vida útil promedio: 5 años).

9.4. Análisis de costos variables

³³ En el Año 1, el rubro del EERR “Servicios y Gastos varios” solo contiene servicios.

Los costos variables se componen en su totalidad por el costo de mercadería vendida (“CMV”). Si bien existe una gran variedad de productos individuales a ser comercializados por MateNet, para calcular el CMV solo se tuvo en cuenta las dos presentaciones que más pedidos generarán: los paquetes de yerba mate de 500gr (o simplemente “yerba mate”) y el set matero básico (mate + bombilla + termo + bolso). Para la yerba mate, fijando un precio de venta promedio de ARS 300, se logra un margen de venta unitario del 22,9%; y fijando un precio promedio de ARS 5.000 para el set matero, se alcanza un margen de venta unitario del 34,4%. Ver Anexo 29 para el detalle de cada uno.

Sin embargo, estos márgenes no son del todo precisos. Lo mismo se debe a que, según el canal de venta, existen costos adicionales a tener en cuenta. A continuación se presenta una tabla a modo de resumen de los márgenes aplicables en cada caso (ver detalle en Anexo 30):

Margen unitario por canal de venta		
	Yerba Mate	Set matero básico
Apps de delivery	18,2%	26,0%
Pág. web (a domicilio)	3,9%	20,4%
Página web (Take away)	18,9%	30,4%

El siguiente paso se trata de calcular los CMV's individuales. Son cuatro: para cada producto y en base a los dos tipos de clientes definidos (tomadores actuales y tomadores potenciales de mate). La clave para estos cálculos recayó en realizar —también cuatro— proyecciones de pedidos distintas y únicas. Esto se debió a que el comportamiento de compra del consumidor difiere en cada caso. En el Anexo 31 se deja la sumatoria de pedidos mensuales proyectada para los 5 años.

De esta forma se llega al CMV final, el “Costo de ventas” expresado en el EERR:

Costo de ventas (ARS)				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
30.576.337	106.041.203	338.791.255	771.457.359	1.365.006.078

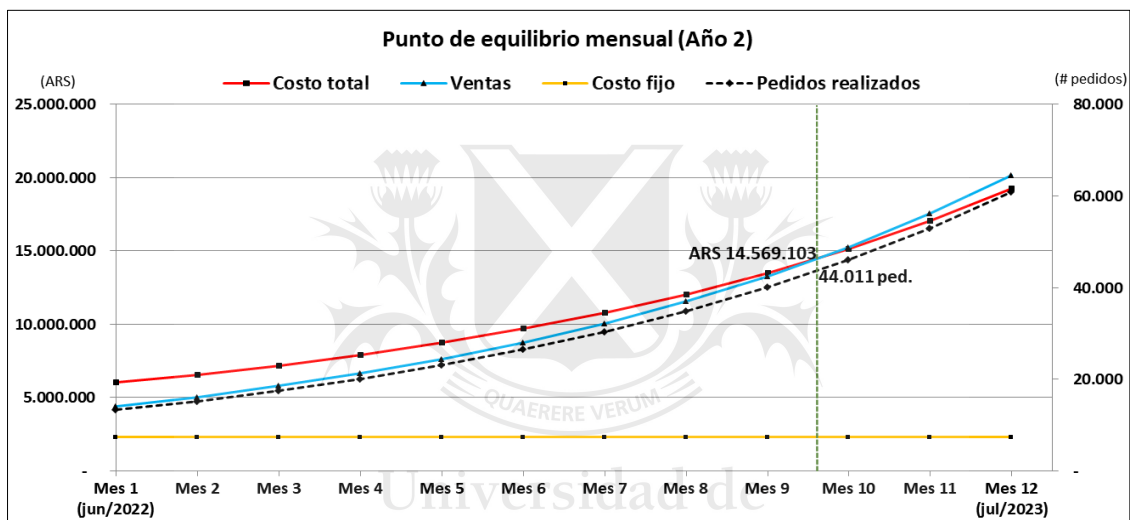
9.5. Proyección de ingresos

Estas son las ventas anuales proyectadas a 5 años (incluyendo por unidad):

Ventas (ARS)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
# Pedidos	9.512	80.802	969.028	1.436.149	1.684.289
Por unidad	370	331	414	635	958
Total	6.780.762	126.058.042	401.021.725	912.245.428	1.613.048.983

9.6. Punto de equilibrio (mensual)

A partir de los datos que hacen al margen bruto (ventas y costo de ventas), los costos fijos y los pedidos mensuales proyectados, se elaboró el siguiente gráfico de punto de equilibrio para el Año 2, el año en que MateNet empieza a tener una rentabilidad mensual positiva:



Como se puede apreciar, el punto de equilibrio ocurre en el Mes 10 (marzo/2023) con una cantidad mensual de 44.011 pedidos; con esta cantidad, las curvas de Ventas y Costo total se igualan en ARS 14.569.103. Es decir, se necesitan ingresos por dicho monto para cubrir todos los costos mensuales de MateNet. En el Anexo 32 se incluye el punto de equilibrio en USD.

9.7. Estado de Resultados (EERR)

Luego de haber analizado y presentado los diferentes componentes, este es el Estado de Resultados en pesos argentinos de MateNet proyectado a 5 años (comenzando en junio/2021):³⁴

³⁴ Se proporciona el EERR en USD en el Anexo 33.

MATENET S.A.S.					
ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO)					
AL 30 DE JUNIO DE 2022, 2023, 2024, 2025 Y 2026					
(Expresado en Pesos Argentinos)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	36.780.762	126.058.042	401.021.725	912.245.428	1.613.048.983
Costo de ventas	30.576.337	106.041.203	338.791.255	771.457.359	1.365.006.078
RESULTADO BRUTO	6.204.425	20.016.839	62.230.470	140.788.069	248.042.905
Alquileres	1.020.000	5.610.000	8.932.861	13.025.710	16.865.590
Remuneraciones	5.420.714	12.003.927	16.806.426	23.168.925	25.248.925
Cargas Sociales	1.626.214	2.977.178	4.417.928	13.065.254	13.365.468
Honorarios	1.936.200	1.936.200	2.494.023	3.088.695	3.088.695
Seguros	600.000	3.300.000	5.400.000	7.500.000	8.100.000
Servicios y Gastos varios	185.640	1.776.854	2.811.611	3.541.612	3.895.215
EGRESOS OPERATIVOS	10.788.768	27.604.159	40.862.849	63.390.196	70.563.893
EBITDA	(4.584.343)	(7.587.320)	21.367.622	77.397.873	177.479.011
Amortizaciones Sector Productivo	8.476	39.870	34.393	68.157	79.455
Amortizaciones Sector Com./Adm.	28.840	117.220	106.780	211.786	243.593
EBIT	(4.621.660)	(7.744.410)	21.226.448	77.117.930	177.155.963
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	1.061.322	3.855.897	8.857.798
Otros impuestos, tasas y contribuciones	-	-	530.661	1.927.948	4.428.899
RESULTADO ANTES DEL IIGG	-	-	19.634.465	71.334.086	163.869.266
Impuesto a las ganancias	-	-	4.908.616	17.833.521	40.967.317
RESULTADO NETO	-	-	14.725.849	53.500.564	122.901.950

9.8. Flujo de fondos

Como forma de concluir esta sección, se presenta el cuadro de flujo de fondos estimados de MateNet para los próximos 5 años.³⁵

MATENET S.A.S.						
FLUJO DE FONDOS (PROYECTADO A 5 AÑOS)						
DEL 1° DE JULIO DE 2021 AL 30 DE JUNIO DE 2026						
(Expresado en Pesos Argentinos)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	36.780.762	126.058.042	401.021.725	912.245.428	1.613.048.983
Costos	-	30.576.337	106.041.203	338.791.255	771.457.359	1.365.006.078
Gastos	-	10.788.768	27.604.159	40.862.849	63.390.196	70.563.893
Amortizaciones	-	37.316	157.090	141.173	279.943	323.048
EBIT	-	- 4.621.660	- 7.744.410	21.226.448	77.117.930	177.155.963
Impuestos	-	-	-	1.591.984	5.783.845	13.286.697
Inversión inicial	18.810.153	-	-	-	-	-
Inversión app	-	-	-	42.797.500	-	-
Flujos nominales	- 18.810.153	- 4.584.343	- 7.587.320	- 23.021.862	71.614.028	164.192.314
Flujos descontados	- 18.810.153	- 3.161.616	- 3.608.713	- 7.551.556	16.200.413	25.616.088
VAN (k=45%)	\$ 8.684.464					
TIR	55%					
				PAYBACK (nominal): 3 años, 9 meses y 1 día (45 meses)		
				PAYBACK (descontado): 4 años, 7 meses y 27 días (55 meses)		

³⁵ Se facilita el mismo cuadro pero en USD en el Anexo 34.

El proyecto total genera un Valor Actual Neto (VAN) de ARS 8.684.464, lo que demuestra un primer indicador positivo de la viabilidad del proyecto. Los supuestos para obtener esta cifra fueron los siguientes:

- Tasa de descuento: 45% (35% por inflación y 10% por costo de capital)
- Flujos nominales utilizados = EBIT (excluyendo amortizaciones) menos Impuestos menos Inversiones (Inicial y por el desarrollo de la App).

Luego se calculó la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto, es decir, la tasa de interés que genera un VAN igual a cero. La TIR dio un 55%, calculada en base a los mismo flujos nominales que el VAN. Con respecto al análisis de este porcentaje, la teoría dice lo siguiente: si $TIR > k$ —siendo k la tasa de descuento—, entonces el proyecto es viable (tendrá “sentido económico”). Por lo tanto este indicador también arroja un resultado positivo.

Por último, se evaluó en cuánto tiempo es posible recuperar la inversión (el PAYBACK). Por un lado, el PAYBACK nominal es igual a 45 meses; por otro lado, el PAYBACK descontado cierra en 55 meses. Cabe destacar que en ambos casos se recupera la inversión antes de los 5 años proyectados.

De esta forma, estos tres indicadores logran presentar a MateNet como un negocio más que viable.

10. Equipo

10.1. Socios fundadores

El equipo inicial³⁶, que a su vez serán los socios fundadores, estará conformado por tres personas. Cada una será responsable de sus áreas, aunque ello no significa que no tendrán otros roles y participación en el proyecto integral. Es que el modelo de negocios propuesto implica que todo el tiempo se estén redefiniendo las tareas, que las decisiones importantes se tomen en conjunto, y que haya interconsultas constantemente. Además los socios fundadores están dotados de los conocimientos necesarios para poder tomar decisiones correctas fuera de sus áreas específicas y de la rama científica en la que son especialistas.

<u>Iván Baez Braunstein</u>	
<ul style="list-style-type: none">- Socio creador de la idea de Plan de Negocios. CEO de MateNet- Tendrá el 51% del <i>share</i> del negocio, e igual porcentaje participación accionaria- Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional por la Universidad de San Andrés.- Posee experiencia en <i>Audit & Assurance</i> dentro de empresas <i>Big Four</i>.- Más allá de ser el CEO, se encargará de las áreas de Contabilidad, Finanzas y Operaciones. También, gracias a sus conocimientos jurídicos básicos aprendidos en la carrera de Contador Público, atenderá las cuestiones legales generales.	
<u>Programador Senior</u>	<u>Mayra Campos</u>
<ul style="list-style-type: none">- Socio que hará posible el proyecto de base tecnológica a largo plazo.- Tendrá el 17% del <i>share</i> del negocio, con igual porcentaje de participación accionaria.- Será un desarrollador/programador con más de 10 años de experiencia comprobada en proyectos digitales similares a este.- Siguiendo con la idea de contratar mano de obra argentina, deberá ser un Ingeniero/a Informático o Lic. en Sistemas.- Con competencias para el trabajo en equipo y generación de consensos.- Durante los primeros cinco años tendrá a cargo el desarrollo, creación y mantenimiento de la página web, así como los diferentes sistemas que harán posible sostener el negocio del mercado del mate. En paralelo a esto, deberá desarrollar y testear lo que será	<ul style="list-style-type: none">- Socia creativa y Community Manager del proyecto. Buscará difundir la idea de negocio tanto a corto (con el Mercado) como a largo plazo (con la RMM).- Tendrá también el 17% del <i>share</i> del negocio, con igual cantidad de acciones.- Licenciada en Economía por la Universidad de San Andrés.- Amplia experiencia en Marketing Digital, administrando proyectos relacionados con el <i>e-commerce</i>.- Será responsable de todas las decisiones de Marketing de la empresa.- Estará constantemente en contacto con los clientes para mejorar sus experiencias con MateNet (<i>Customer Experience</i>).- Manejará todas las redes sociales y

³⁶ Aquí solo nos referimos a las personas físicas socias del negocio.

la futura app digital. Luego de los primeros cinco años, creará la app digital, única en su estilo y alimentada de los conocimientos obtenidos durante los años anteriores.	campañas publicitarias. - Posteriormente, volcará todos sus conocimientos durante el proceso de diseño y desarrollo de la app digital.
---	---

10.2. Empleados

Al ser cada sucursal un depósito donde las ventas se pactan de forma digital, no será necesario contar con más de 2 empleados. En primer lugar, un **empleado de depósito** que se encargará de la recepción y disposición de la mercadería en su lugar correcto, del armado básico de los pedidos para dejarlos listos como para la venta, y de cumplir con los diferentes trámites involucrados con tales tarea; también tendrá a su cargo velar por la higiene y seguridad (laboral) del ambiente. En segundo lugar, un **empleado comercial**. Su tarea consistirá en terminar de armar los pedidos entrantes para su correcta entrega a los repartidores de las apps de delivery, a los repartidores propios o directamente al cliente vía modalidad take away; también será responsable del seguimiento posventa, entre otras tareas.

10.3. Asesoría externa

Como ya se dijo, para las resolver cuestiones jurídicas básicas se cuenta con el conocimiento de Iván. Sin embargo, es sabido que surgirán problemas más específicos que demandarán a una especialista en Derecho. Para tales situaciones —y para otras donde la normativa legal exija una abogada matriculada— se contará con la asesoría *ad honorem* de Jimena Báez Breard (familiar de Iván). Jimena es graduada de la primera camada de Abogacía de la Universidad de San Andrés y también cuenta con una Maestría en Derecho y Economía (UTDT). Posee vasta experiencia laboral; en los últimos 2 años y medio se volcó hacia la industria Fintech: primero como Legal Counsel en Mercado Pago (Mercado Libre) y actualmente como Senior Lead Legal Counsel en ank (perteneciente al Grupo Itaú Unibanco).

10.4. Otros

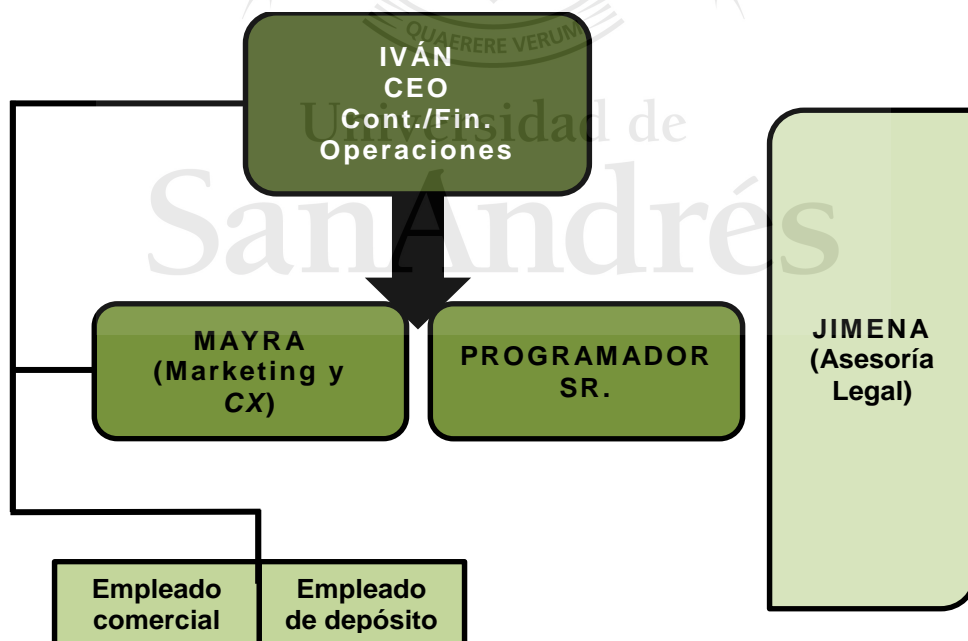
- **Agencia de publicidad:** una de las primeras tareas de Mayra será elegir una agencia de publicidad que, junto a ella, se encargará de posicionar la marca en el mercado.

- **Influencers:** serán socios estratégicos y tendrán la importante función de promocionar los productos de MateNet. Se buscarán solo Micro y Pequeños influencers³⁷. Se pretende contar con 25 de ellos.
- **Repartidores:** para las ventas por página web se contará con una flota de repartidores propia. Se empezará con 8, para luego ir aumentando de acuerdo a los pedidos proyectados.

10.5. Nuevas incorporaciones

Debido al modelo de negocios casi 100% digital, las nuevas incorporaciones responderán netamente a la apertura de las nuevas sucursales. Por lo tanto se contratarán dos empleados (1 comercial y 1 de depósito) para cada uno de los nuevos centros. Por otro lado, se estudiará año a año en cuánto aumentar la dotación de repartidores e influencers, de acuerdo a las evaluaciones continuas.

10.6. Organigrama



³⁷ Para una definición de Micro y Pequeño influencer, ver: <https://influencity.com/blog/es/tipos-de-influencers/>

11. Aspectos legales

MateNet se creará bajo la forma societaria de una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS) según la Ley 27.349 y sus modificaciones. Con este joven tipo societario (creado en 2017) se puede constituir de manera fácil y rápida una sociedad anónima, con valiosos beneficios impositivos y otras ventajas para los emprendedores. Según la Asociación de Emprendedores de Argentina (ASEA), que además ha participado en la redacción de la ley ya mencionada, “se trata de un esquema inédito para el desarrollo del emprendedorismo en Argentina y referencia a nivel regional”. El costo de constitución es de ARS 9.538 (incluye gastos de inscripción y publicación en el Boletín oficial, así como el costo de reserva de nombre y los gastos de certificación de firma en IGJ).³⁸

Durante el 2020, el actual gobierno a través de la IGJ se encargó de imponer requisitos burocráticos a su creación y funcionamiento, lo que en los hechos la asemejaba cada vez más a la clásica SA (incluso logró suspender por 180 días la tramitación online). Sin embargo, en el mes de septiembre sufrió un revés judicial que dispuso la inconstitucionalidad de las resoluciones por parte de la IGJ, restableciendo la aplicación total de la Ley 27.349.³⁹

A continuación se enumeran los requisitos y puntos clave a definir en el momento de creación de la SAS:

- Se debe contar con CUIT/CUIL/CDI, estar adherido al servicio TAD (Trámite a Distancia) de AFIP y tener Clave Fiscal nivel 2 o mayor (que terminará siendo nivel 3 por la necesidad de administrar las relaciones mandatorias frente a la AFIP).
- Autoridades: la Ley requiere nombrar a un Administrado Titular y a otro Suplente. Iván será el único Administrador Titular. Mayra será la administradora suplente.
- Denominación Social: será “MateNet S.A.S.”
- Capital inicial suscripto: ARS18.800.000 (aproximado de la inversión inicial). Serán aportados en un 100% por los inversores quienes, como ya se dijo, serán recompensados con acciones de MateNet.

³⁸ Sacado de: <https://soluciontotal360.com.ar/cuanto-cuesta-constituir-una-sas/>

³⁹ Ver más en: <https://www.asea.org.ar/noticias/detalle/4164/la-justicia-fallo-a-favor-de-la-sas>

- Participación societaria: en primer lugar, Iván poseerá el 51% de las acciones, que le dará igual porcentaje de votos; en segundo lugar, tanto el programador Sr. como Mayra tendrán misma participación: el 17% cada uno (con igual cantidad de votos); por último, se les ofrecerá a los inversores ser accionistas por el 15% restante, que les dará mismo porcentaje de votos.
- Decisiones: todas las decisiones inherentes al negocio estarán a cargo de Iván y Mayra, teniendo siempre la decisión final el primero.

Luego de su creación, debemos darla de alta ante la AFIP (gravámenes nacionales) y la AGIP (gravámenes de CABA). Los tributos que afectarán la actividad de MateNet son los siguientes:

Nacionales	De la Ciudad de Buenos Aires
- Impuesto a las Ganancias (25%)	- Ingresos Brutos (de 3% a 5%)
- Impuesto al Valor Agregado (21%)	- Impuesto de Sellos (1,2%)
- Impuesto al Cheque (0,6%)	- ABL (0,5%)
- Cargas Sociales (30%)	

Otro de los aspectos legales importantes es registrar la propiedad intelectual del proyecto. Por lo tanto se registrará tanto la marca como el dominio web. Por un lado, la marca se debe registrar bajo la denominación de “marca mixta” en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI). Esta modalidad protegerá tanto la marca nominativa (“MateNet”) como la figurativa (el futuro logo) en el INPI. Por otro lado, el dominio www.matenet.com.ar se debe inscribir en la Dirección Nacional de Registro de Dominios de Internet (también conocida como NIC Argentina).

11.1. Seguros

Se necesitará contratar 3 tipos de seguros:

- Un Seguro Integral de Comercio, que proteja el establecimiento contra todo riesgo: incendio del depósito y de contenido, robo de mercadería, robo de valores en caja y/o en tránsito, rotura de cristales, responsabilidad civil extracontractual, entre otros;
- Una Aseguradora de Riesgos del Trabajo (ART), para prevenir o reparar ante daños ocasionados por accidentes de trabajo o enfermedades profesionales;

- Seguro de Responsabilidad Civil que cubra ante cualquier daños ocasionado a terceros, personas o bienes, siempre que estos se produzcan con culpa o negligencia del asegurado.

11.2. Permisos y Habilitaciones

Antes de comenzar MateNet, se necesitará contar con los siguientes permisos y habilitaciones.

Del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Agencia Gubernamental de Control (AGC):

- Autorización de Actividades Económicas: nos autoriza a llevar a cabo la actividad económica pretendida bajo el ámbito de CABA.
- Curso de manipulación higiénica de los alimentos: es obligatorio realizarlo ya que estamos en contacto con alimentos.
- Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Establecimientos: corresponde al Registro Nacional de Establecimientos (RNE) y asegura que el lugar es apto para vender los tipos de productos alimenticios declarados.
- Registro del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para Producto: corresponde al Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Se complementa con el RNE y aplica a cada producto alimenticio.

Cabe aclarar que el RNE y el RNPA son registrados por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria (CABA), autoridad sanitaria jurisdiccional de la ANMAT/INAL.

Por último, el Código Alimentario Argentino (CAA, Ley 18.284) es donde se declaran todas las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por el Dto. 141/1953. Se desatacan los capítulos II (“Condiciones generales de las Fábricas y Comercios de Alimentos”), IV (“Utensilios, Recipientes, Envases, Aparatos y Accesorios”) y V (“Normas para la Rotulación y Publicidad de los Alimentos”). El CAA se encuentra bajo la órbita de la ANMAT/INAL.

12. Plan de implementación y Riesgos

12.1. Cronograma de actividades

El plan de implementación comenzará en enero/2021 y terminará en julio/2021 (7 meses). Los primeros seis meses estarán dedicados a las tareas impostergables para lanzar el producto al mercado; en el séptimo y último mes se realizará el lanzamiento (en el Anexo 35 se presentan las tareas iniciales que formarán parte de este plan). Para una mejor comprensión se decidió dividir las tareas en cuatro rubros (legales, operaciones, MKT e inauguración).

Las tareas legales son las primeras en ser efectuadas, siendo las habilitaciones y permisos la actividad más extensa. Por ejemplo, la Agencia Gubernamental de Control (AGC) del gobierno de CABA realiza la habilitación comercial del establecimiento, mientras que la ANMAT permite que se comercialicen alimentos.

Luego le siguen, mayormente en simultáneo, las actividades operativas y las relacionadas con el MKT y publicidad del negocio. Vale destacar 3 de ellas.

1) Testeo del PMV: como ocurrirá también en la etapa post-lanzamiento, en forma constante se buscarán formas de mejorar productos y servicios, iterando para lograr la performance adecuada (filosofía *lean start up*). Esta es la razón de que abarque los seis meses previos al lanzamiento.

2) Estudio proveedores: en su mayoría se tratará sin intermediarios, tanto en el caso de los accesorios materos como de las yerbas y snacks. La selección será clave y deberá regirse de acuerdo a la imagen que MateNet busca transmitir. El proceso es largo (4 meses), ya que la correcta selección de proveedores impactará en el éxito posterior del negocio.

3) Compra inicial: debido a lo voluminoso de un paquete de yerba o de algunos accesorios, se decidió comprar stock como para 6 meses de venta. La tarea durará dos meses, atendiendo a las complicaciones que puedan surgir.

Por último se encuentra la inauguración, que contará con un **evento de apertura:** será multitudinario (presencial y virtual) y con la participación especial de los influencers para crear impacto desde un primer momento. Se invitará a proveedores, autoridades de la Ciudad de Buenos Aires, figuras

destacadas del sector gastronómico y activistas ambientales. El evento se hará dentro del marco de actividades de promoción del INYM, organismo que colaborará con la difusión y publicidad, ya que estas acciones están dentro de los objetivos de dicho Instituto.

12.2. Análisis de riesgos

En el Anexo 36 se identifican los principales eventos potenciales —junto con sus respectivas réplicas— que impactarían de forma negativa en MateNet. Se hace la aclaración del tipo de riesgo —negativo— ya que también existen los riesgos positivos, donde su ocurrencia presenta oportunidades para el proyecto. No obstante, el análisis se limita a los negativos. Para agregar a lo anterior, si bien a lo largo del Plan se esgrimieron las dificultades de un proyecto como MateNet, el cuadro presentado en el Anexo 36 es una muestra de cómo resolver algunos riesgos, sabiendo que más adelante se realizará un plan de contingencia amplio e integral.

12.3. Plan de salida: alternativas

En todo proyecto es menester un plan de salida en caso que suceda lo peor. Los empresarios experimentados suelen señalar que el problema no es si habrá o no crisis: la clave está en poder preverla y actuar a tiempo, porque las crisis internas o externas por lo general llegan (la pregunta es “cuándo y qué” planes hemos proyectado para minimizarlas. A groso modo, existen 2 grandes alternativas de salida viables. En primer lugar, la **modificación parcial o total del modelo de negocios**: por ejemplo, redoblar la apuesta y a partir de los usuarios y consumidores que ya integran la Red del Mate, se ofrece una marca propia de yerba mate, de acuerdo al gusto y preferencia de los compradores de MateNet. Ello a partir de la asociación estratégica con un molino de yerba mate ubicado en las provincias de Misiones o de Corrientes. En segundo lugar, la **venta total o parcial de la empresa**: los activos intangibles de MateNet pueden tener más valor que todo lo demás, así que es posible obtener buenos resultados de una venta, incluso para una empresa que desee diversificar los servicios de MateNet o bien utilizar la red para otras ventas. Por ejemplo, una vez armada la Red del Mate incluso las grandes corporaciones pueden interesarse en la propuesta. O bien, ofrecérsela a probables competidores que surjan en el futuro.

13. Conclusiones

Este Proyecto se sustenta en teorías aceptadas universalmente y con un marco teórico y herramientas administrativas, mercadológicas y financieras productos de la formación académica obtenida en la Universidad de San Andrés. El objeto principal de estudio, es decir el desarrollo de un Plan de Negocio, se cumplió; pero además se demostró que dicho plan es viable económica y financieramente, y es sustentable desde los puntos de vista social, legal, ambiental y tecnológico.

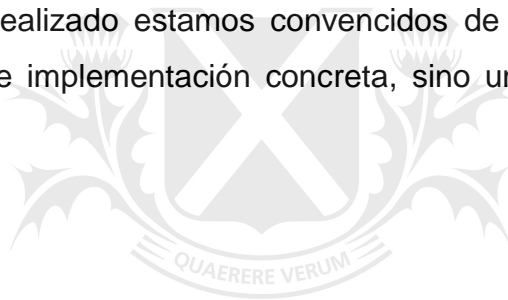
El Plan para la creación de MateNet y de la primera Red Social del Mate en CABA, con proyecciones nacionales e internacionales, demostró que puede partir de un PMV que no constituye una inversión riesgosa y sí en cambio tiene ventajas diferenciales tanto respecto de los productos, como de los servicios y de las estrategias y canales que se han propuesto para captar clientes y conformar nuevas generaciones de tomadores de mate y consumidores de yerba mate en general.

Luego de haber evaluado las oportunidades de negocio, analizado cada uno de los elementos del sector y aplicado los modelos a fin de visualizar los aspectos clave del emprendimiento, hemos definido los lineamientos generales de MateNet con un equipo capacitado, comprometido y con voluntad de innovar, crecer y empoderarse. Hemos podido comprobar que los segmentos de público al que apuntamos en la hipótesis, es decir los millennials y centennials, son los que tienen mayor potencial de crecimiento en el mercado del consumo de yerba mate y los que más utilizan dispositivos electrónicos, como redes sociales y otros programas online. También corroboramos que este público es el más abierto —y a su vez exigente— hacia un cambio alimenticio a partir de productos más sanos y naturales. Finalmente, verificamos que no existe en el mercado —ni en CABA ni en otra región del país— un modelo como el que propone MateNet, combinando tradición y futuro del mate “a un solo clic”; tampoco existe una WMN.

En otro ámbito, el análisis financiero también cumplió con las expectativas. Con todos los indicadores arrojando resultados positivos, MateNet logra posicionarse como sea una gran oportunidad de inversión al largo plazo.

Esta propuesta constituye mucho más que un trabajo final de graduación: es el puntapié inicial para apostar tanto por la industria nacional —en tiempos de crisis— como por nuestros valiosos RR.HH. A partir del FODA realizado concluimos que la combinación de fortalezas y oportunidades contrarresta o neutraliza las debilidades y las amenazas potenciales del proyecto. Por otra parte, es también un proyecto que será presentando ante el INYM, con miras a interesar a posibles inversores ya que estamos convencidos de que, aún con las previsiones conservadoras, la rentabilidad es aceptable. Pero lo más importante es que estamos proponiendo un nuevo concepto en el comercio de la yerba mate, con aplicación de inteligencia artificial, mucho feedback entre usuarios, excelentes servicios —como los de entrega a domicilio— y un sistema “todo en uno” en busca de unir a los materos del mundo.

A partir del trabajo realizado estamos convencidos de que MateNet no solo tiene posibilidades de implementación concreta, sino un futuro con horizonte infinito.



Universidad de
San Andrés

14. Bibliografía y Fuentes de consulta

14.1. Fuentes Bibliográficas

- Arraou, P. (2018). *Los Economistas y la Economía Digital*. Madrid: Economistas Consejo General. Capítulo 1. Recuperado en 2020 de <https://www.cemad.es/wp-content/uploads/2018/04/Los-economistas-y-la-econom%C3%ADa-digital.pdf>
- Borden, N. H. (1964). The concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research*, 4(2), pp. 2-7.
- Botsman, R. y Rogers, R. (2010). *What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. Harper Business, New York.
- Brealey, R. A., Myers, S. C. y Allen, F. (2007). *Principios de Finanzas Corporativas* (9na Ed.). México: Ed. Mc-Graw Hill.
- Bygrave, W. D. y Zacharakis, A. (2008). *Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping* (2nd Ed.). New Jersey: John Wiley & Sons. Capítulo 3.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Garnica.
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). *Marketing Management* (14th Ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones* (8va Ed.). México: Pearson Education.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing Litany: Four P's Passe: C-Words Take Over. *Advertising Age*, 61(41), p. 26.
- Lavolpe, A., Capasso, C. y Smolje, A. (2010). *Presupuestos y Control* (2da Ed.). Buenos Aires: Editorial La Ley.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing, a Managerial Approach*. Homewood, Ill: R. D. Irwin.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press: New York.

Porter, M. E. (1991). *Estrategia competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y la Competencia*. Buenos Aires: REI.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business.

Sena, J. A. (2017). *El circuito productivo de la Yerba Mate. Transformaciones, cambios y continuidades en el periodo post convertibilidad (2002-2016)* (Tesis para optar por el título de Magister en Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Misiones). Recuperada en 2020 de <https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/1171/SENA-Anibal-2017-Circuito-productivo-Yerba-Mate-Tesis-MDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Stanton, W. J., Etzel, M. J. y Walker, B. J. (2007) *Fundamentos de Marketing* (14ta Ed.). México: Mc-Graw Hill/Interamericana. Capítulo 17.

14.2. Otras fuentes de información

14.2.1. Entrevistas realizadas

Fridlmeier, E. (9 de noviembre de 2020). *Entrevistador: Baez Braunstein, I. O.* CABA, Argentina.

Sniechowski, M. Á. (26 de noviembre de 2020). *Entrevistador: Baez Braunstein, I. O.* CABA, Argentina.

Szychowski, J. J. (18 de diciembre de 2020). Entrevista de I. O. Baez Braunstein [Cinta de audio]. CABA, Argentina

14.2.2. Informes/Datos oficiales, Reportes y Base de datos

Actualizan Precios Máximos y Precios Cuidados. (7 de octubre de 2020). *Argentina.gob.ar*. Recuperado en 2020 de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/actualizan-precios-maximos-y-precios-cuidados>

Artopoulos, A. (abril/2020) ¿Cuántos estudiantes tienen acceso a Internet en su hogar en Argentina? *Observatorio Argentinos por la Educación*. Recuperado en 2020 de

https://cms.argentinosporlaeducacion.org/media/reports/ArgxEdu_Conectividad_Coronavirus_.pdf

ARCAP (2020). *Encuesta sobre el Inversor Ángel Argentino 2020*. Recuperado en 2020 de <https://arcap.org/wp-content/uploads/2020/12/Inversor-Angel-Argentino-2020.pdf>

Banco Central de la República Argentina, BCRA (publicaciones y estadísticas). Recuperado en 2020 a partir de <http://www.bcra.gov.ar/>

Banco Mundial (informes, publicaciones y estadísticas). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.bancomundial.org/>

Cámara Argentina de Comercio Electrónico, CACE (informes y publicaciones). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.cace.org.ar/>

CONICET (2020). *Mapa de Índice de Calidad de Vida (ICV)*. Recuperado en 2020 de <https://icv.conicet.gov.ar/>

Deloitte (diciembre/2017). *Consumo móvil en Argentina*. Recuperado en 2020 de www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/technology-media-telecommunications/Argentina-Mobile-Consumer-Trends_Diciembre-2017.pdf

Dirección General de Estadísticas y Censos, DGCyE (informes, publicaciones y estadísticas). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/>

Gatto, E., Melcon, C. y Gonzalez, C. (2015). Análisis de la Asociación entre el Consumo de Yerba Mate y la Enfermedad de Parkinson. *Journal of Neurological Sciences*. 356(1-2), pp. 163-167.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, GCBA (2020). *Ferias de la Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado en 2020 de <https://www.buenosaires.gob.ar/espaciopublicoehigieneurbana/ferias>

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, GCBA (2020). *Mapa del Distrito Tecnológico*. Recuperado en 2020 a partir de <https://www.buenosaires.gob.ar/innovacion/distritoseconomicos/distritotecnologico/mapa-del-distrito-tecnologico>

Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC (informes, publicaciones y estadísticas). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.indec.gob.ar/>

Instituto Nacional de la Yerba Mate, INYM (informes, publicaciones, estadísticas y otros). Recuperado en 2020 a partir de <https://inym.org.ar/>

Kantar Wordpanel (27 de septiembre de 2018). *Consumo de infusiones en el hogar argentino*. Recuperado en 2020 de <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Consumo-de-infusiones-en-el-hogar-argentino>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, MAGyP (informes y publicaciones). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.argentina.gob.ar/agricultura>

Ministerio de Desarrollo Productivo (publicaciones, estadísticas y otros). Recuperado en 2020 a a partir de <https://www.argentina.gob.ar/produccion>

Observatorio Permanente de la Industria del Software y Servicios Informáticos, OPSSI (informes). Recuperado a partir de <https://www.cessi.org.ar/opssi>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, SENASA (informes y publicaciones). Recuperado en 2020 a partir de <https://www.argentina.gob.ar/senasa>

Universidad Nacional de Misiones UNaM. Recuperado en 2020 de <https://rid.unam.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12219/1171/SENA-Anibal-2017-Circuito-productivo-Yerba-Mate-Tesis-MDR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Yerba Mate Argentina. (23 de mayo de 2017). Yerba mate orgánica: amigable con el ambiente. Recuperado en 2020 de <https://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate-organica-amigable-con-el-medio-ambiente/>

Yerba Mate Argentina. (sin fecha). Yerba Mate ¿Cuáles son sus propiedades? Recuperado en 2020 de <https://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/cuales-son-sus-propiedades/>

<https://yerbamateargentina.org.ar/yerba-mate/cuales-son-sus-propiedades/>

Yerba Mate Argentina y GEA Research. (mayo/2009). Consumo de yerba mate (investigación cuantitativa). Recuperado en 2020 de <https://yerbamateargentina.org.ar/wordpress/wp->

[content/uploads/2019/03/Investigacion-cuantitativa-yerba-mate-argentina-2008.pdf](https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/los-consumidores-se-vienen-digitales-diversos-comprometidos-nid2401550)

14.2.3. Noticias periodísticas y afines

Antón, M. (25 de julio de 2020). Los consumidores que se vienen: digitales, diversos y comprometidos. *La Nación*. Recuperado en 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/los-consumidores-se-vienen-digitales-diversos-comprometidos-nid2401550>

Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante. (29 de enero de 2018). *BAE Negocios*. Recuperado de <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>

Barómetro COVID-19 de Kantar. (27 de abril de 2020). *IAB Argentina*. Recuperado en 2020 de <http://www.iabargentina.com.ar/noticia-35.php>

Cuántos smartphones hay en la Argentina y cuántos son iPhone. (19 de julio de 2019). *iProfesional*. Recuperado en 2020 de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/296208-cuantos-smartphones-hay-en-la-argentina-y-cuantos-son-iphone>

Dalla Ba, S. (5 de agosto de 2020). Dietéticas en Argentina. *Punto Trade*. Recuperado en 2020 de <https://puntotrade.com.ar/2020/08/05/dieteticas-en-argentina-radiografia-del-canal-que-mas-crecio-en-los-ultimos-anos/>

EcoRed (2020). Alimentos orgánicos en Ciudad de Buenos Aires. Recuperado en 2020 de <http://ecored.org/proveedores/Alimentos-Organicos/Ciudad-de-Buenos-Aires/10/5/1>

Manzoni, C. (7 de abril de 2019). El argentino sigue fiel a las infusiones. *La Nación*. Recuperado en 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-argentino-sigue-fiel-a-las-infusiones-nid2235708>

Fernández, B. (19 de noviembre de 2020). Supermercados advierten faltantes de productos importados. *Ámbito Financiero*. Recuperado en 2020 de <https://www.ambito.com/informacion-general/productos/supermercados-advierten-faltantes-importados-n5149496>

- Hecker, P. (13 de octubre de 2020). La tv ataca: fue el medio preferido en cuarentena por todas las generaciones. *El Cronista*. Recuperado en 2020 de <https://www.cronista.com/clase/trendy/Por-que-la-television-es-el-medio-preferido-en-la-Argentina-durante-la-cuarentena-incluso-por-centennials-y-millennials-20201008-0006.html>
- Ignis Media Agency presenta su informe sobre Mobile Life. (12 de octubre de 2018). *Cámara Argentina de Agencias de Medios*. Recuperado en 2020 de <https://www.agenciasdemedios.com.ar/ignis-media-agency-presenta-informe-mobile-life/>
- Ini, N (26 de octubre de 2019). Alimentación sana: las dietéticas se reinventan. *La Nación*. Recuperado en 2020 de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/alimentacion-sana-dieteticas-se-reinventan-nid2300620>
- INYM (noviembre de 2017). *Revista Bien Nuestro* (Nro. 21). Recuperado en 2020.
- Lerner, A. (15 de julio de 2020). Aplicaciones de delivery rechazan proyecto que fija tope a comisiones. *Ámbito Financiero*. Recuperado en 2020 de <https://www.ambito.com/economia/trabajo/aplicaciones-delivery-rechazan-proyecto-que-fija-tope-comisiones-n5117247>
- Los silvopastoriles y la yerba mate, para enfrentar el cambio climático. (24 de mayo de 2014). *El Territorio*. Recuperado en 2020 de <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2014/05/24/390336-los-silvopastoriles-y-la-yerba-mate-para-enfrentar-el-cambio-climatico>
- Molino yerbatero opera con energía solar. (20 de diciembre de 2020). *El Territorio*. Recuperado en 2020 de <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2020/12/20/686593-molino-yerbatero-opera-con-energia-solar>
- Presión impositiva: una pyme argentina que paga todos sus impuestos en tiempo y forma deja de ser rentable. (7 de enero de 2020). *Infobae*. Recuperado en 2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/01/07/presion-impositiva-una>

[pyme-argentina-que-paga-todos-sus-impuestos-en-tiempo-y-forma-deja-de-ser-rentable/](#)

Serrichio, S. y Cayón, D. (13 de septiembre de 2020) ¿Por qué la Argentina no atrae inversiones? *Infobae*. Recuperado en 2020 de <https://www.infobae.com/economia/2020/09/13/por-que-la-argentina-no-atrae-inversiones/>

Sommantico, S. (31 de octubre de 2018). Utilizan pellets como fuente de energía para el secado de yerba mate. *Infocampo*. Recuperado en 2020 de <https://www.infocampo.com.ar/utilizan-pellets-como-fuente-de-energia-para-el-secado-de-yerba-mate/>

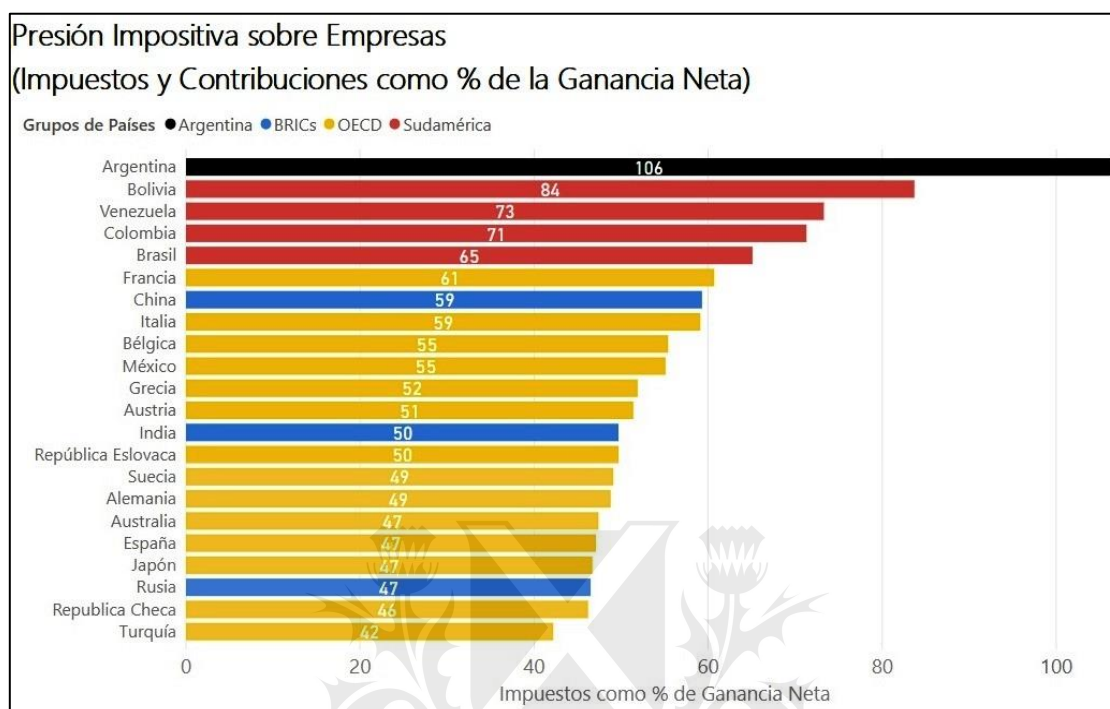
Spaltro, S. (22 de julio de 2020). El gasto público primario saltó 73% en junio y el déficit llegó a 3,3% del PBI en el primer semestre de 2002. *El Cronista*. Recuperado en 2020 de <https://www.cronista.com/economiapolitica/El-gasto-publico-primario-salto-73-en-junio-y-el-deficit-llego-a-33-del-PBI-en-el-primer-semester-de-2020-20200722-0034.html>

Subió 15% el consumo de energizantes y cayó la venta de bebidas sin alcohol. (21 de enero de 2019). *Conclusión*. Recuperado en 2020 de <https://www.conclusion.com.ar/politica/economia/subio-15-el-consumo-de-energizantes-y-cayo-la-venta-de-bebidas-sin-alcohol/01/2019/>

Un estudio científico demostró que tomar mate nos hace más felices. (9 de noviembre de 2020). *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/estudio-cientifico-demostro-tomar-mate-nos-hace-mas-felices.phtml>

15. Anexos

ANEXO 1 - Informe Banco Mundial sobre presión impositiva en empresas

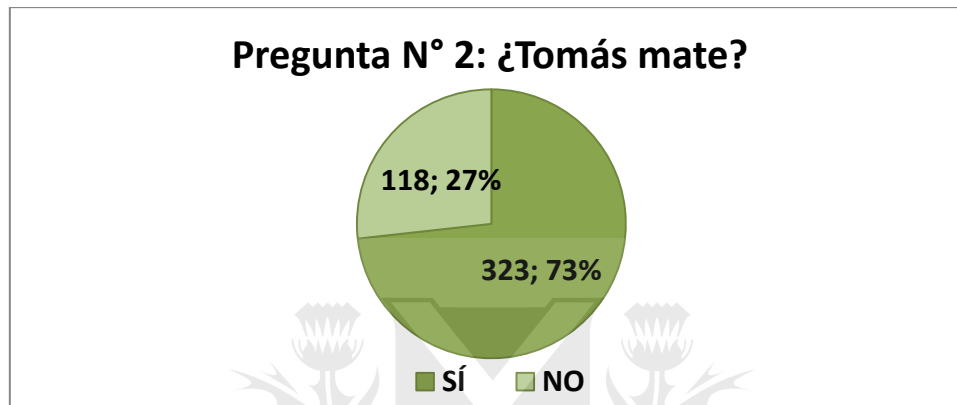


ANEXO 2 - Cuadro de las Cinco Fuerzas de Porter

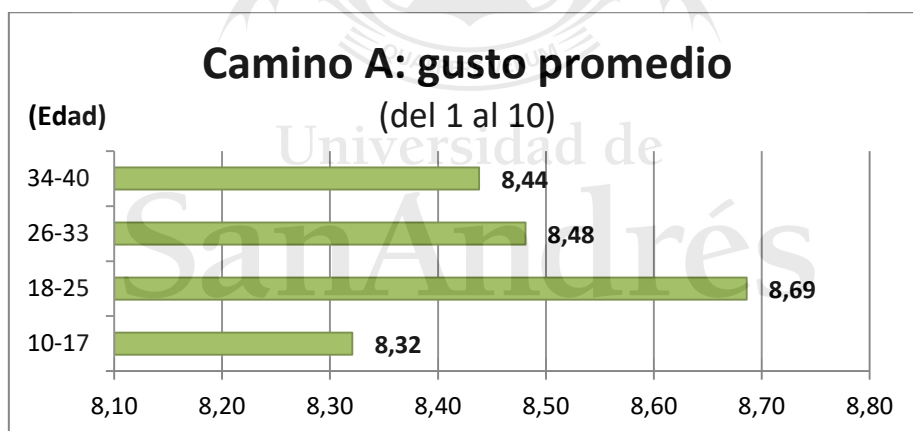
FUERZAS	PRODUCTOS Y SERVICIOS MATENET	EVALUACION
Poder del Cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Nativos digitales, exigentes, con alto poder de información. - Esquema diferencial, imposibilidad de efectuar comparaciones. 	Amenaza Baja
Poder de los Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidad y cantidad de proveedores de yerba mate y de accesorios. - Compras directas, sin intermediación. Amplia red de contactos. - Bases de datos del INYM. - Pocos proveedores de pago electrónico y delivery. Poder oligopólico. 	Amenaza Media
Competidores potenciales (amenaza)	<ul style="list-style-type: none"> - De resultar exitoso el modelo MateNet puede ser fácilmente "copiado". - Se contrarresta con las fortaleza del esquema Lean Start up. - No se necesita minimizar la lealtad a las marcas de yerbas. - El MKT, las promociones institucionales, ferias: todo el pasado de la YM será aprovechado. - El sector industrial de yerba mate exhibe grandes economías de escala, pero no son monopólicas ni oligopólicas, gracias al INYM. 	Amenaza Media

Productos sustitutos (amenaza)	- Es innovador, plantea nuevo servicio a partir de productos existentes	Amenaza Baja
Rivalidad entre los competidores actuales	- Gran Diferenciación. Costos de materia prima regulados. - Competencia basada en poder de logística/marketing. Mercado yerbatero tradicional.	Amenaza Baja

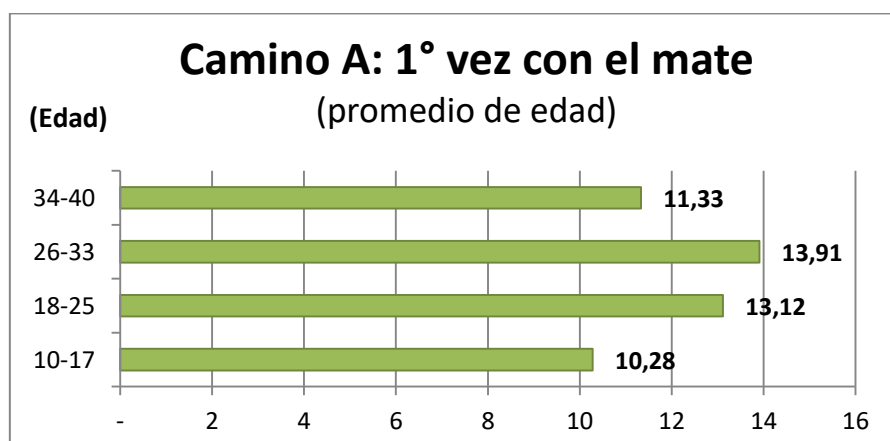
ANEXO 3 - Encuesta: resultados Pregunta N°2



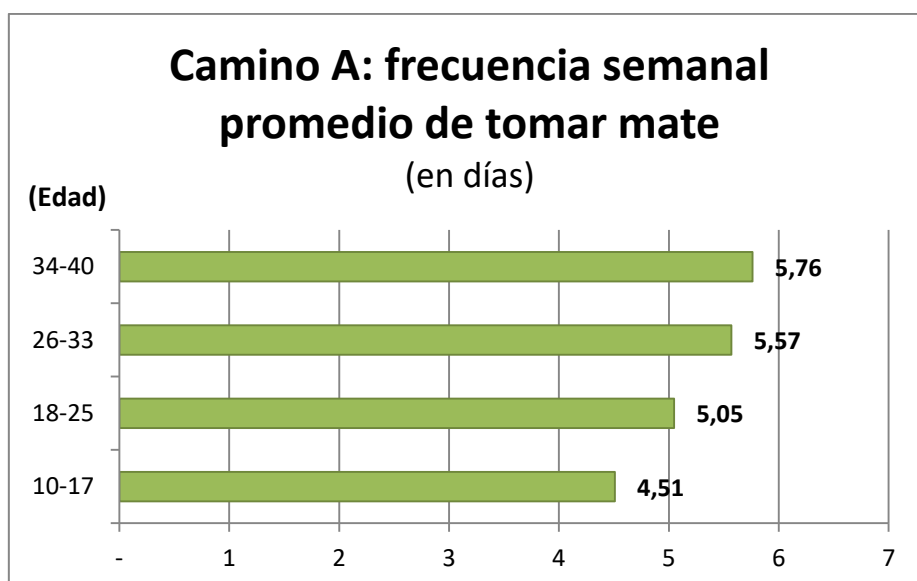
ANEXO 4 - Encuesta: resultados Pregunta N°3 (Camino A)



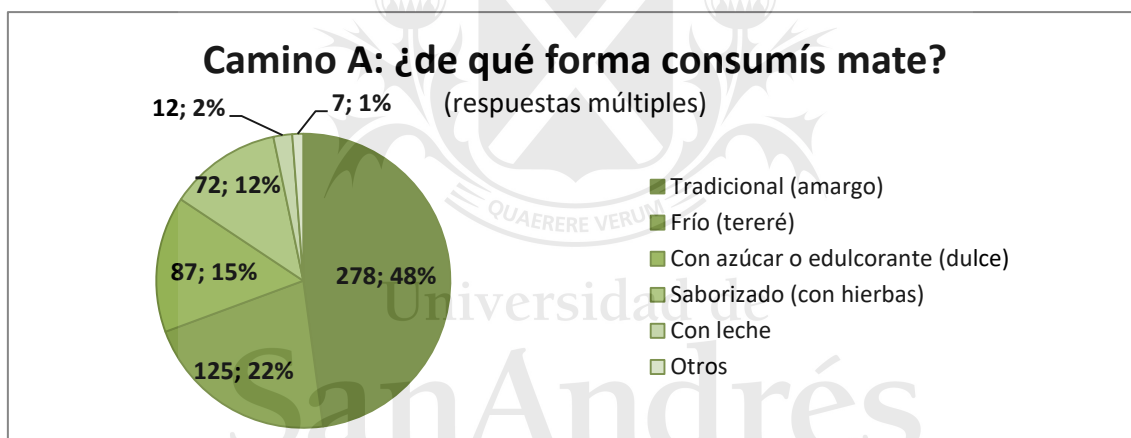
ANEXO 5 - Encuesta: resultados Pregunta N°4 (Camino A)



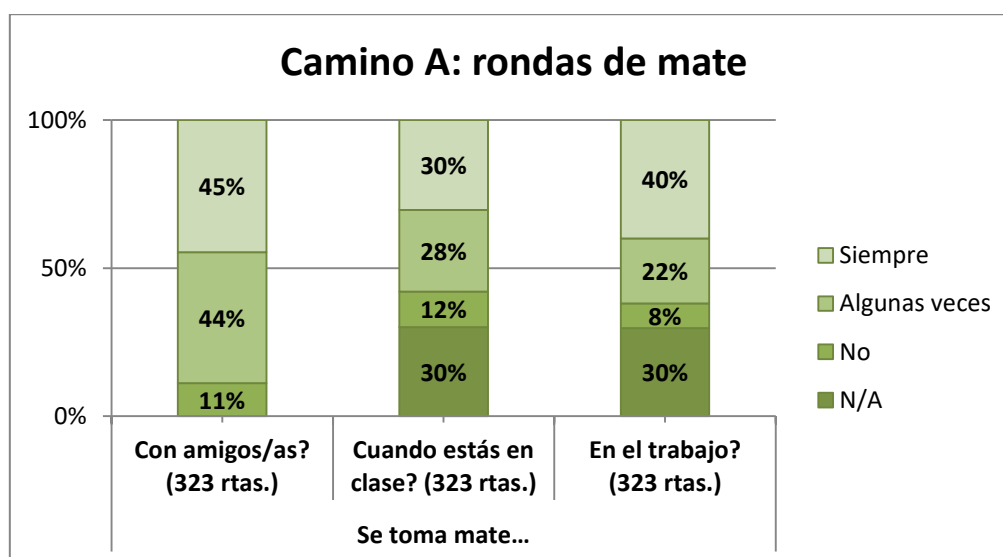
ANEXO 6 - Encuesta: resultados Pregunta N°5 (Camino A)



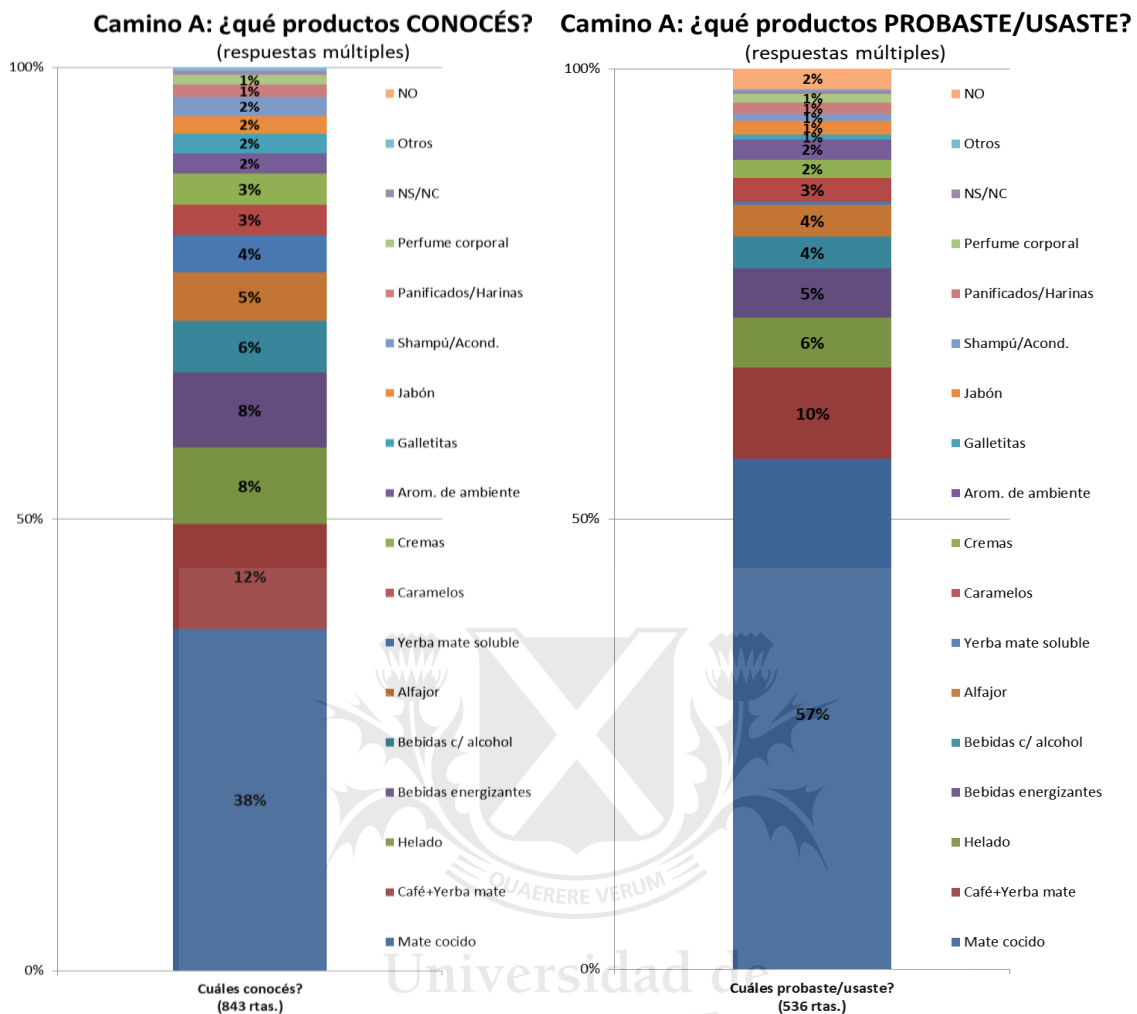
ANEXO 7 - Encuesta: resultados Pregunta N°7 (Camino A)



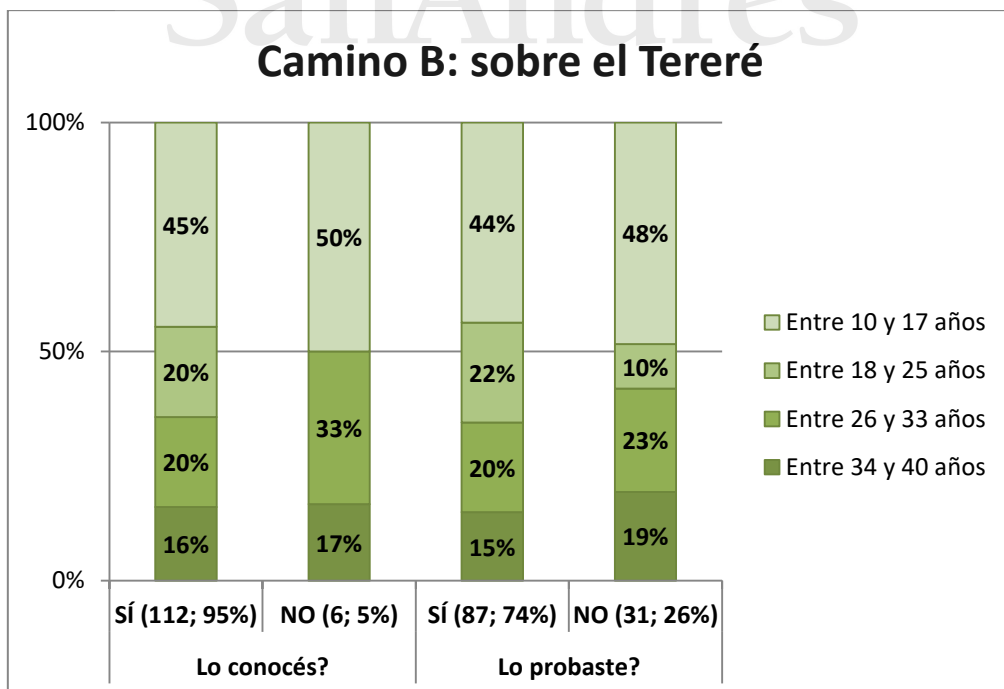
ANEXO 8 - Encuesta: resultados Pregunta N°11 (Camino A)



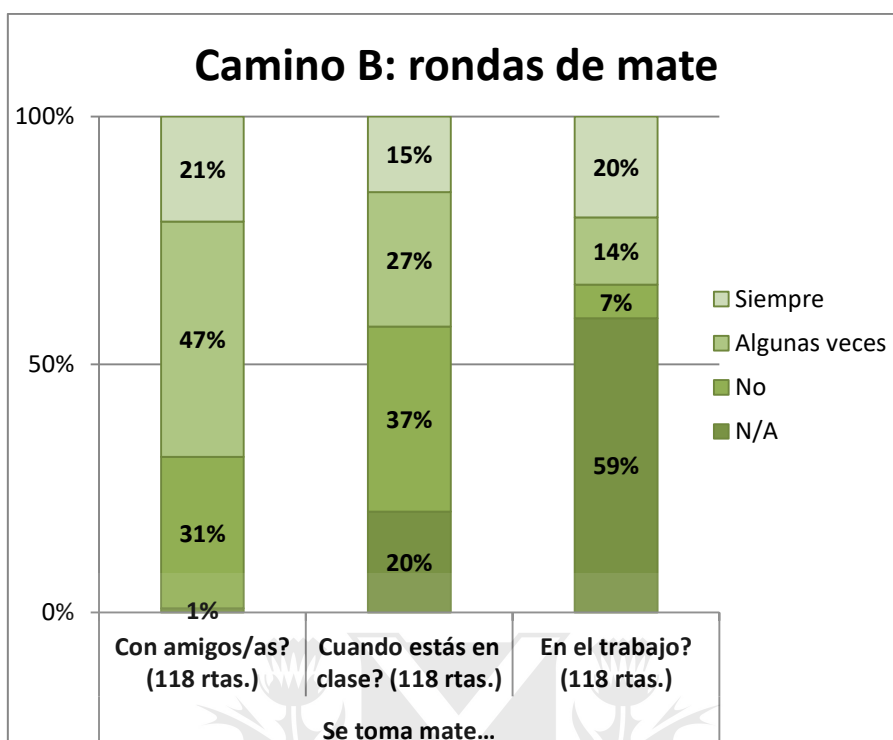
ANEXO 9 - Encuesta: resultados Preguntas N°9 y N°10 (Camino A)



ANEXO 10 - Encuesta: resultados Pregunta N°4 (Camino B)

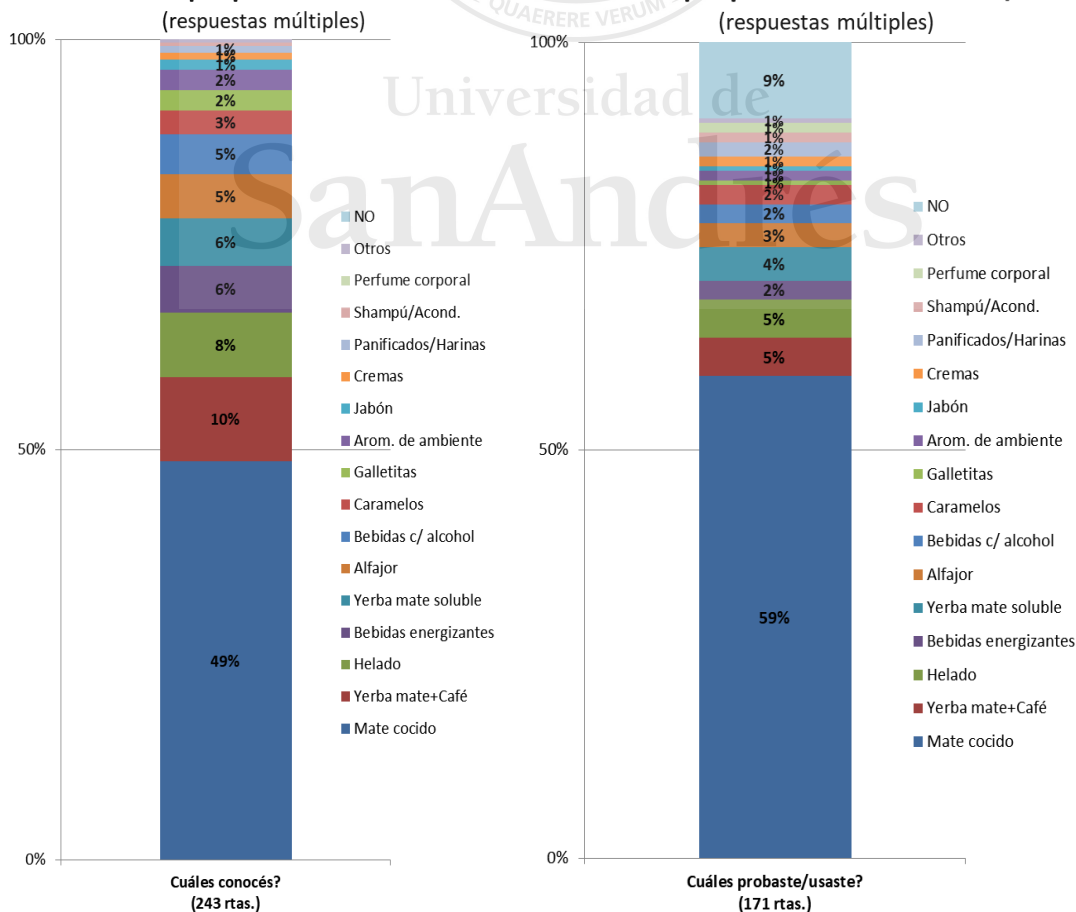


ANEXO 11 - Encuesta: resultados Pregunta N°7 (Camino B)



ANEXO 12 - Encuesta: resultados Preguntas N°5 y N°6 (Camino B)

Camino B: ¿qué productos CONOCÉS? Camino B: ¿qué productos PROBASTE/USASTE?



ANEXO 13 - Demanda potencial “yerba mate envasada”

“Tomadores actuales”	“Tomadores potenciales”	TOTAL
67.539	620	68.159

ANEXO 14 - demanda potencial “equipos materos”.

“Tomadores actuales” (versión compradores de equipo matero)	“Tomadores potenciales” (versión compradores de equipo matero)	TOTAL
10.131	465	10.596

ANEXO 15 - Demanda potencial Total de MateNet

	CABA	Zona Norte	Córdoba	Rosario	
Población 2021 (estimada)	3.078.836	1.193.463	1.460.905	1.026.049	
% clientes	2,56%	5% (supuesto)	2,56% (supuesto)	2,56% (supuesto)	
Demanda potencial	78.755	59.673	37.369	26.246	202.043

ANEXO 16 - “Mate caliente”: propiedades nutritivas

MATE CALIENTE	
NUTRIENTES	VALOR PROMEDIO + O - DESVIACIÓN ESTANDAR
CALORIAS	44.3 +/- 5.54
CARBOHIDRATOS	9.82 +/- 1.42
AZÚCARES	2.97 +/- 0.76
PROTEÍNAS	1.03 +/- 0.18
GRASAS TOTALES	0.00
GRASAS SATURADAS	0.00
GRASAS TRANS	0.00
FIBRA ALIMENTARIA	0.56 +/- 0.21
SODIO	15.66 +/- 8.39
HIERO	1.56 +/- 0.51
CALCIO	33.61 +/- 10.76
MAGNESIO	66.97 +/- 32.13
FOSFORO	18.29 +/- 5.57
VITAMINA B6	0.51 +/- 0.17
VITAMINA C	2.53 +/- 0.67
TIAMINA	0.85 +/- 0.30
NIACINA	1.31 +/- 0.58
CAFEÍNA	0.38 +/- 0.06
CENIZAS TOTALES	1.45 +/- 0.17

Fuente: Brumovsky, L. A. Hartwig, V. G., y Aguirre, T. - Facultad de Ciencias Económicas, Químicas y Naturales (FCEQ y N), Universidad Nacional de Misiones (UNAM) - INYM 2008.

ANEXO 17 - “Derivados”: variables a ofertar

Industria	Producto
Bebidas	Yerba mate soluble instantánea, mate cocido, café+yerba mate
	Alcohólicas, con concentrado o extracto de yerba mate y otros
Alimentos	Helados, caramelos, chicles, alfajores, galletitas (dulces y saladas)
	Harinas, panificados, pastas y similares
Medicina natural	Estimulantes del sistema nervioso, digestivo, y para la prevención de enfermedades cardíacas, respiratorias, hepáticas, etc.
Higiene personal	Perfumes, desodorantes, emulsiones, jabones, shampoos y enjuagues, entre otros.
Otros	Aromatizantes de ambiente, extractos para coloración, etc.

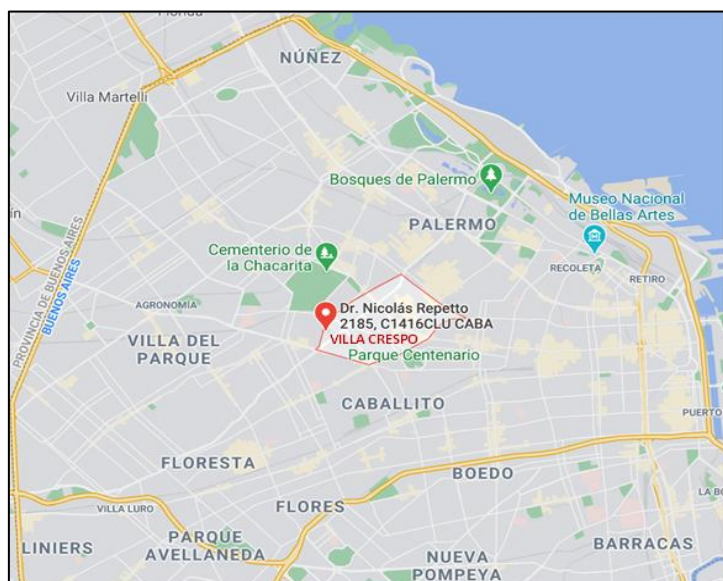
ANEXO 18 - Ejemplo de set matero



Universidad de
San Andrés

Fuente: Facebook “Fundación Artesanías Misioneras”

ANEXO 19 - Localización 1° inmueble (Mapa + Fachada)





ANEXO 20 - Comisiones Mercado Pago

- Cobrado mediante Point

Medio de pago	Pagás	Tenés el dinero disponible
Con tarjeta de débito.	3,49% + IVA	En el momento.
	3,29% + IVA	2 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
Con tarjeta de crédito.	5,99% + IVA	En el momento.
	5,79% + IVA	2 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	3,49% + IVA	14 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	1,99% + IVA	30 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	0%	60 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.

- Cobrado mediante código QR

Medio de pago	Pagás	Tenés el dinero disponible
Con dinero disponible de Mercado Pago.	0,6% + IVA	En el momento.
Con Mercado Crédito.	0,6% + IVA	En el momento.
Con tarjeta de débito.	0,6% + IVA	En el momento.
Con tarjeta de crédito.	5,99% + IVA	En el momento.
	2% + IVA	14 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	1,49% + IVA	30 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.
	0%	60 días después de que el pago se encuentre aprobado a liquidar.

ANEXO 21 - ISO 14001 (Fuente: CTMA Consultores)

Ventajas de la norma ISO 14001

- Se reducen los consumos de materias primas y energía. Las tareas de producción se llevan a cabo bajo criterios más eficientes y respetuosos que contempla la norma ISO 14001.
- Se minimiza la generación de residuos y de otras emisiones. Esto también incluye la mejora del manejo de los residuos que se producen.
- Se facilitan la concesión de diferentes licencias o permisos. Esta valoración de la certificación ISO 14001 permite impulsar el negocio frente a las empresas de la competencia que no cuenten con ella.
- Mejora de la reputación por mostrar y defender el compromiso con el medio ambiente. La concienciación de la sociedad por el cuidado del medio ambiente hace mejorar la percepción de las empresas certificadas en ISO 14001.
- Reducción de los costes de transporte, almacenamiento o embalaje. Al implantar la norma ISO 14001 para reducir el impacto ambiental, también se consigue controlar otros aspectos derivados de la gestión de la empresa.
- Apertura a nuevos mercados. Al tener la certificación de la norma 14001 se facilita la entrada en otros mercados al no ser necesarias certificaciones adicionales u otro tipo de papeleos.
- Minimización de la exposición a multas o sanciones. La certificación ISO 14001 como sistema de gestión ambiental hace que la empresa se exponga menos a penalizaciones económicas por algún tipo de actividad nociva.

ANEXO 22 - Inversión inicial en USD



ANEXO 23 - Costos fijos para el Año 1 (ARS)

Costo fijos Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Remuneraciones	5.420.714	50,1%
Cargas sociales	1.626.214	15,0%
Honorarios	1.936.200	17,9%
Alquileres	1.020.000	9,4%
Seguros	600.000	5,5%
Servicios y Gastos varios	185.640	1,7%
Amortizaciones	37.316	0,3%
Total	10.826.085	100%

ANEXO 24 - Remuneraciones Año 1 (ARS)

Remuneraciones Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Iván (socio fundador)	520.000	9,6%
Mayra (socia fundadora)	520.000	9,6%
Programador Sr. (socio fundador)	1.300.000	24,0%
Empleado comercial (x1)	630.500	11,6%
Empleado de depósito (x1)	370.214	6,8%
Repartidores propios (x8)	2.080.000	38,4%
Total	5.420.714	100%

ANEXO 25 - Cargas sociales Año 1 (ARS)

Cargas sociales Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Jubilación (16%)	867.314	53,3%
Obra Social (6%)	325.243	20,0%
PAMI (2%)	108.414	6,7%
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	81.311	5,0%
Seguro de Vida Obligatorio (1,5%)	81.311	5,0%
ART (3% Aprox.)	162.621	10,0%
Total	1.626.214	100%

ANEXO 26 - Honorarios Año 1 (ARS)

Honorarios Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Agencia de publicidad	1.200.000	62%
Influencers (x25)	736.200	38%
Asesoría legal (<i>ad honorem</i>)	-	0%
Total	1.936.200	100%

ANEXO 27 - Servicios y Gastos varios Año 1 (ARS)

Servicios y Gastos varios Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Servicios públicos (Agua, Gas, Electricidad)	120.000	65%
Servicio de Alumbrado, Barrido y Limpieza (ABL)	24.000	13%
Servicio de internet (WiFi 150MB)	23.640	13%
Servicio de telefonía móvil (2 líneas)	18.000	10%
Total	185.640	100%

ANEXO 28 - Amortizaciones Año 1 (ARS)

Amortizaciones Año 1 (en ARS)		
	\$	%
Equipamiento "Sector Productivo"	8.476	23%
Equipamiento "Sector Comercial/Administrativo"	28.840	77%
Total	37.316	100%

ANEXO 29 - Detalle CMV márgenes "parciales"

Producto 1: paquete de Yerba Mate (500 gr.)			
Productos	Cantidad	Costo	Por unidad
Yerba mate 500 gr	1 unidad	\$ 210,00	\$ 210,00
Bolsa presentación	100 unidades	\$ 1.880,00	\$ 18,80
Etiqueta	4 unidades	\$ 10,00	\$ 2,50
Costo total		\$ 2.100,00	\$ 231,30
Precio de venta promedio			\$ 300
		Margen:	22,9%

Producto 2: set matero básico			
Productos	Cantidad	Costo	Por unidad
Equipo	1 unidad	\$ 3.250,00	\$ 3.250,00
Bolsa presentación	10 unidades	\$ 280,00	\$ 28,00
Etiqueta	4 unidades	\$ 10,00	\$ 2,50
Costo total		\$ 3.540,00	\$ 3.280,50
Precio de venta promedio			\$ 5.000
		Margen:	34,4%

ANEXO 30 - Detalle CMV márgenes "finales"

Apps delivery		
	Paquete de Yerba Mate (500 gr.)	Set matero básico
Precio de Venta Total	\$ 300,00	\$ 5.000,00
Costo de producción	\$ 212,50	\$ 3.252,50
Comisiones Apps delivery (7% y 5%)	\$ 21,00	\$ 250,00
Comisiones plataformas de pago (4%)	\$ 12,00	\$ 200,00
Ganancia por Pedido	\$ 54,50	\$ 1.297,50
MARGEN	18,2%	26,0%

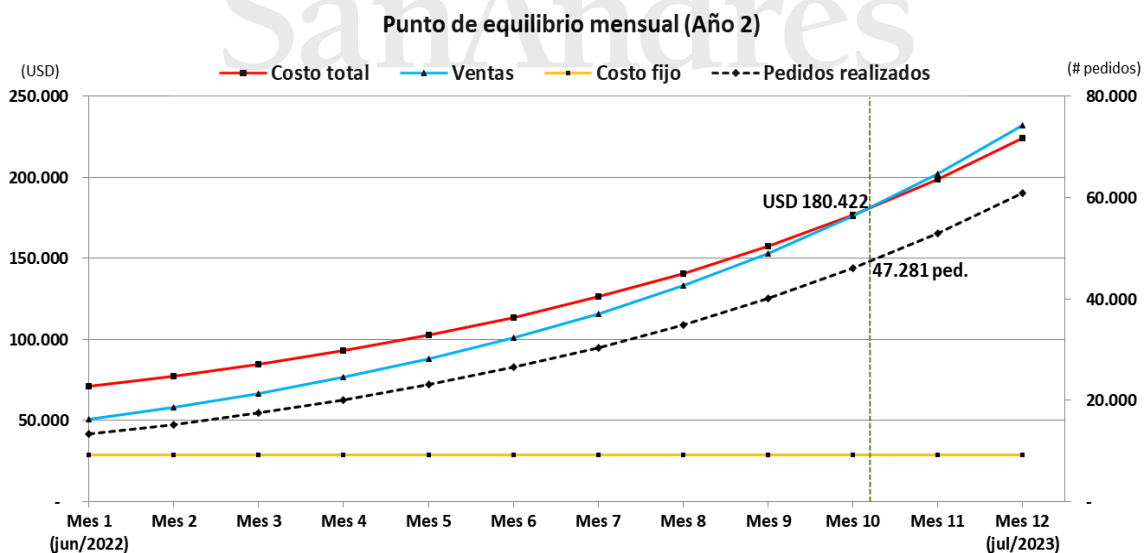
Plataforma web (a domicilio)		
	Paquete de Yerba Mate (500 gr.)	Set matero básico
Precio de Venta Total	\$ 300,00	\$ 5.000,00
Costo de producción	\$ 231,30	\$ 3.280,50
Gastos de transporte/envío (15% y 10%)	\$ 45,00	\$ 500,00
Comisiones plataformas de pago (4%)	\$ 12,00	\$ 200,00
Ganancia por Pedido	\$ 11,70	\$ 1.019,50
MARGEN	3,9%	20,4%

Plataforma web (Take away)		
	Paquete de Yerba Mate (500 gr.)	Set matero básico
Precio de Venta Total	\$ 300,00	\$ 5.000,00
Costo de producción	\$ 231,30	\$ 3.280,50
Comisiones plataformas de pago (4%)	\$ 12,00	\$ 200,00
Ganancia por Pedido	\$ 56,70	\$ 1.519,50
MARGEN	18,9%	30,4%

ANEXO 31 - MateNet: pedidos proyectados (mes a mes)

Pedidos mensuales totales proyectados					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	4.671	13.247	60.881	104.139	136.547
Mes 2	5.135	15.207	63.923	106.736	137.228
Mes 3	5.645	17.460	67.117	109.397	137.913
Mes 4	6.206	20.050	70.471	112.125	138.601
Mes 5	6.822	23.028	73.994	114.921	139.293
Mes 6	7.500	26.451	77.694	117.787	139.988
Mes 7	8.246	30.386	81.580	120.724	140.686
Mes 8	9.066	34.911	85.660	123.735	141.388
Mes 9	9.967	40.114	89.946	126.822	142.094
Mes 10	10.958	46.095	94.447	129.985	142.803
Mes 11	12.048	52.973	99.174	133.227	143.516
Mes 12	13.247	60.881	104.139	136.551	144.232
TOTAL	99.512	380.802	969.028	1.436.149	1.684.289

ANEXO 32 - Punto de equilibrio mensual para el Año 2 (en USD)



ANEXO 33 - MateNet: Estado de Resultados (en USD)

MATENET S.A.S.					
ESTADO DE RESULTADOS (PROYECTADO)					
AL 30 DE JUNIO DE 2022, 2023, 2024, 2025 Y 2026					
(Expresado en Dólares Estadounidenses)					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	423.986	1.453.119	4.622.729	10.515.797	18.594.225
Costo de ventas	352.465	1.222.377	3.905.375	8.892.880	15.734.940
RESULTADO BRUTO	71.521	230.742	717.354	1.622.917	2.859.284
Alquileres	12.632	69.474	110.624	161.309	208.862
Remuneraciones	67.130	148.655	208.129	286.922	312.680
Cargas Sociales	20.139	36.869	54.711	161.799	165.517
Honorarios	23.978	23.978	30.886	38.250	38.250
Seguros	7.430	40.867	66.873	92.879	100.310
Servicios y Gastos varios	2.299	22.004	34.819	43.859	48.238
EGRESOS OPERATIVOS	133.607	341.847	506.041	785.018	873.856
EBITDA	(62.086)	(111.106)	211.313	837.899	1.985.428
Amortizaciones Sector Productivo	105	494	426	844	984
Amortizaciones Sector Com./Adm.	357	1.452	1.322	2.623	3.017
EBIT	(62.548)	(113.051)	209.564	834.433	1.981.427
Impuesto a los Ingresos Brutos	-	-	10.478	41.722	99.071
Otros impuestos, tasas y contribuciones	-	-	5.239	20.861	49.536
RESULTADO ANTES DEL IIGG	-	-	193.847	771.850	1.832.820
Impuesto a las ganancias	-	-	48.462	192.963	458.205
RESULTADO NETO	-	-	145.385	578.888	1.374.615

ANEXO 34 - MateNet: Flujo de Fondos (en USD)

MATENET S.A.S.						
FLUJO DE FONDOS (PROYECTADO A 5 AÑOS)						
DEL 1° DE JULIO DE 2021 AL 30 DE JUNIO DE 2026						
(Expresado en Dólares Estadounidenses)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	-	423.986	1.453.119	4.622.729	10.515.797	18.594.225
Costos	-	352.465	1.222.377	3.905.375	8.892.880	15.734.940
Gastos	-	133.607	341.847	506.041	785.018	873.856
Amortizaciones	-	462	1.945	1.748	3.467	4.001
EBIT	-	62.548	113.051	209.564	834.433	1.981.427
Impuestos	-	-	-	15.717	62.582	148.607
Inversión inicial	232.943	-	-	-	-	-
Inversión app	-	-	-	530.000	-	-
Flujos nominales	- 232.943	62.086	111.106	334.405	775.317	1.836.821
Flujos descontados	- 232.943	44.690	57.566	124.715	208.133	354.930
VAN (k=39%)	\$ 103.149					
TIR	47%					
PAYBACK nominal)	3 años, 11 meses y 13 días (47 meses)					
PAYBACK (descontado)	4 años, 8 meses y 15 días (56 meses)					

ANEXO 35 - MateNet: Plan de implementación

ACTIVIDADES	Enero 2021	Febrero 2021	Marzo 2021	Abril 2021	Mayo 2021	Junio 2021	Julio 2021
LEGALES							
Registración de marca y dominio web							
S.A.S.: Constitución							
Inscripción IGJ							
Inscripciones fiscales: AFIP y AGIP							
Habilitaciones/permisos (AGC, ANMAT, etc.)							
Contratación de Seguros							
OPERACIONES							
Testeo PMV: lean start up							
Alta en redes sociales							
Estudio proveedores: selección y negociación							
Compra equipamiento gral.							
Infraestructura tech: impl. gral. + pág web							
Acondicionamiento sucursal CABA							
Compra inicial: insumos y stock para 6 meses							
Contratación empleados							
MARKETING							
Diseño marca y elementos afines							
Diseño web y redes sociales							
Producción y ejecución campaña inauguración							
INAUGURACIÓN							
Evento apertura							

ANEXO 36 - Análisis de Riesgos

RIESGO	DESCRIPCIÓN	POSIBLE RESPUESTA
Dificultades tecnológicas	Los sistemas tecnológicos que soportan el negocio presentan inconsistencias en un período sostenido de tiempo.	El socio Programador Sr. se encargará de resolver la cuestión. Debe definir si es un problema de proveedores o de funcionamiento interno, o si el sistema ha sido atacado por hackers/virus, para aplicar el plan de contingencia. También se debe prever el backup indispensable.
Dificultades logísticas	La compra de los distintos productos no llega a tiempo para cubrir la demanda proyectada.	Detectar el riesgo a tiempo y evaluar sus causas. Cualquiera sea la causa, la comunicación será clave para afrontarla, a fin de evitar excluir al proveedor. Si el problema con el proveedor persiste, se preverán contactos y datos necesarios para lograr nuevos oferentes o incrementar las compras a los proveedores más confiables.

Cambios regulatorios	Se dictan normas en Capital Federal que impidan realizar nuevas habilitaciones de inmuebles como depósito de productos alimenticios.	Ubicar el o los depósitos en jurisdicción de la Provincia de Buenos Aires, en zonas cercanas al límite con CABA.
Deterioro de las instituciones democráticas	El Estado argentino (en cualquiera de sus niveles o poderes) sufre debilitamientos de orden democrático.	En un país como Argentina, con una historia reciente de crisis institucionales, no es descabellado que esto ocurra de nuevo. Los socios deberán monitorear la situación en conjunto, definiendo cómo este riesgo podría afectar a MateNet.
Incapacidad de alcanzar la masa crítica	Que la empresa no alcance el punto de inflexión en los tiempos previstos	Sobre-invertir con más intensidad en el primer año y hacer foco en los consumidores más jóvenes, que por lo general son los primeros en probar lo nuevo (esto, gracias fundamentalmente al rol de los influencers).
Desabastecimiento de yerba mate	Se produce una prolongada sequía en el nordeste argentino que afecta los cultivos y e imposibilita garantizar la oferta necesaria de yerbas no tradicionales.	Identificar las señales a tiempo, actuar en la pre-crisis y provocar los cambios necesarios (sobre stockearse o bien aliarse con un gran molino de yerbas tradicionales a fin de producir una marca propia, con packaging diferenciado, que sustituya los productos que no puedan reponerse por falta de materia prima).