



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**Diseño de estrategias de comercio electrónico aplicado a
empresas de yerba mate del departamento de Apóstoles,
Misiones**

Autor: Gastón Oscar Fenocchio

Director/a de Tesis: Liliana María Dieckow

Posadas (AR), JULIO 2022

GASTÓN OSCAR FENOCCHIO

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO APLICADO A
EMPRESAS DE YERBA MATE DEL DEPARTAMENTO DE APÓSTOLES,
MISIONES

Tesis de maestría Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), JULIO 2022

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIO ELECTRÓNICO APLICADO A
EMPRESAS DE YERBA MATE DEL DEPARTAMENTO DE APÓSTOLES,
MISIONES

GASTÓN OSCAR FENOCCHIO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR),.....

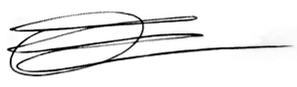
DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: *Gastón Oscar Tenorio*

Firma:..... 

Fecha: *22/06/2022*

ÍNDICE DE TEMÁTICO

Resumen.....	10
Fundamentación.....	12
Problema de Investigación.....	14
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Hipótesis.....	15
Metodología (sintética).....	16
Aportes	16
CAPÍTULO I.....	17
Antecedentes o Estado del Arte	19
Marco conceptual	22
La integración cliente-empresa.....	22
Gestión y éxito.....	25
Agronegocios.....	32
Comercio electrónico	38
Tiendas virtuales.....	43
Diseño Metodológico	45
Tipo de estudio	45
Alcances de la investigación	48
Análisis de los datos recolectados	49
Las organizaciones vinculadas al Ecommerce	49
Situación económica de las empresas y características del sector de la yerba mate en Argentina.....	51
Situación del comercio electrónico de la yerba mate	56
Hábito de compra a través de internet de los consumidores de yerba mate	57
CAPÍTULO II.....	68
Estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate	70
Análisis sobre las empresas que realizan Comercio Electrónico	73

Medios adecuados para comunicar.....	77
Sitios para comunicar.....	78
Qué comunicar en Ecommerce.....	79
Dónde prefieren los clientes recibir o retirar sus productos	79
Predisposición al cambio de los directores de las empresas que elaboran yerba mate ...	80
Propuestas para empresas productoras de yerba mate.....	81
Conclusiones generales.....	86
Fuentes y bibliografía consultada.....	89
Anexos.....	93
1) Entrevista a empresa que utiliza canales de comercio electrónico.....	94
2) Entrevista a empresa que no utiliza canales de comercio electrónico.....	96
3) Ficha de observación de empresa que utiliza canales de comercio electrónico.....	98
4) Encuesta	97

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: El marco del enfoque.....	23
Tabla N°2: Diferencia entre Ingreso Hoja verde y salida de molino para Exportación (EX) y Mercado Intero (MI).....	52
Tabla N°3: Salida de kilogramos de Yerba Mate de molinos para mercado interno en Argentina	53
Tabla N°4: Salida de kilogramos de Yerba Mate de molinos para mercado externo en Argentina	54
Tabla N°5: Posicionamiento de marcas en consumidores de yerba mate.....	65
Tabla N° 6: Comparación de utilización de Redes Sociales.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Yerba mate salida de molino durante el 2020 según formato de presentación	55
Gráfico N° 2: Frecuencia de compra por internet.....	58
Gráfico N°3: Grado de satisfacción comprando por internet, siendo 5 la mejor experiencia.....	58
Gráfico N°4: Motivo de la última vez que abandonó una compra virtual	59
Gráfico N°5: Recomendación de página y producto	59
Gráfico N°6: Consumidores de yerba mate	60
Gráfico N°7: Aspectos valorados por los consumidores de yerba mate al momento de efectivizar la compra de yerba mate	61
Gráfico N° 8: Consumidores de yerba mate que compraron por internet	61
Gráfico N° 9: Grado de satisfacción comprando yerba mate a través de internet.....	62
Gráfico N° 10: Medio elegido para realizar la compra por internet.....	63
Gráfico N° 11: Motivo de la compra de yerba mate a través de internet	63
Gráfico N° 12: Preferencias de presentación de la yerba mate de los compradores de yerba mate	64
Gráfico N° 13: Región de origen de las marcas de yerba mate de acuerdo a su posicionamiento.....	65
Gráfico N° 14: Zona de origen dentro de Misiones de las marcas de yerba mate de acuerdo a su posicionamiento.....	66
Gráfico N° 15: Percepción de publicidad de marcas de yerba mate en sitios web o redes sociales.....	70
Gráfico N° 16: Percepción sobre la planificación de estrategias de comercio electrónico de las empresas de yerba mate en sitios web o redes sociales.....	74
Gráfico N° 17: Ingreso Total Familiar medio mensual e ingreso per cápita familiar medio mensual según región de residencia. Localidades de 2.000 y más habitantes. Años 2017-2018	75
Gráfico N° 18: Fuentes de búsqueda de información durante el 2020.....	81
Gráfico N° 19: Medios de información antes de realizar una compra por internet.....	81
Gráfico N° 20: Fuentes de búsqueda de información durante el 2020.....	82
Gráfico N° 21: Propuestas para empresas productoras de yerba mate	85

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración N° 1: Mapa de facturación en comercio electrónico en Argentina según región expresados en millones en el año 2020	13
Ilustración N° 2. Técnicas de promoción online	20

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa por el apoyo en este proceso.

Resumen

El año 2020 se presenta como un año atípico para el mundo, y de múltiples cambios, marcado por la pandemia del Covid-19. A pesar del difícil contexto económico y social que se atravesó, el comercio electrónico demostró que puede ser una gran herramienta para potenciar negocios. En Argentina el comercio electrónico minorista fue el de más rápido crecimiento en todo el mundo durante 2020.

Las empresas productoras de yerba mate no se vieron afectadas severamente por el contexto, ya que los volúmenes de yerba mate elaborada salida de los molinos durante el 2020 mantuvieron niveles similares a los que venían presentando desde el 2017. Y durante el periodo de investigación la demanda en el mercado internacional se mantuvo en expansión.

Se tomaron como muestra tres empresas productoras del Departamento de Apóstoles, Misiones, y se encuestaron a 77 personas, además de la utilización de planillas de observación. El resultado demostró que las empresas no aplicaron estrategias de comercio electrónico, y que la generación de estas les serían beneficiosas. Es por ello que se planteó el diseño de estrategias de comercio electrónico para ser aplicadas en las empresas de este rubro.

De esta manera se determina que el comercio electrónico para la yerba mate y sus productos derivados se encuentran en el comienzo de un camino de oportunidades para las empresas.

Palabras claves: Comercio electrónico, Yerba Mate, Estrategia comercial, Empresa, Departamento de Apóstoles.

ABSTRACT

The year 2020 is presented as an atypical year for the world, and one of multiple changes, marked by the Covid-19 pandemic. Despite the difficult economic and social context that was experienced, electronic commerce showed that it can be a great tool to boost business. In Argentina, retail e-commerce was the fastest growing in the world during 2020.

The yerba mate companies were not severely affected by the context, since the volumes of yerba mate produced from the mills during 2020 maintained levels similar to those they had been

presenting since 2017. And during the investigation period the demand in the international market continued to expand.

Three production companies from the Department of Apóstoles, Misiones, were taken as a sample, and 77 people were surveyed, in addition to the use of observation forms. The result showed that the companies did not apply e-commerce strategies, and that the generation of these would be beneficial to them. That is why the design of electronic commerce strategies was proposed to be applied in companies in this area.

In this way, it is determined that electronic commerce for yerba mate and its derivative products are at the beginning of a path of opportunities for companies.

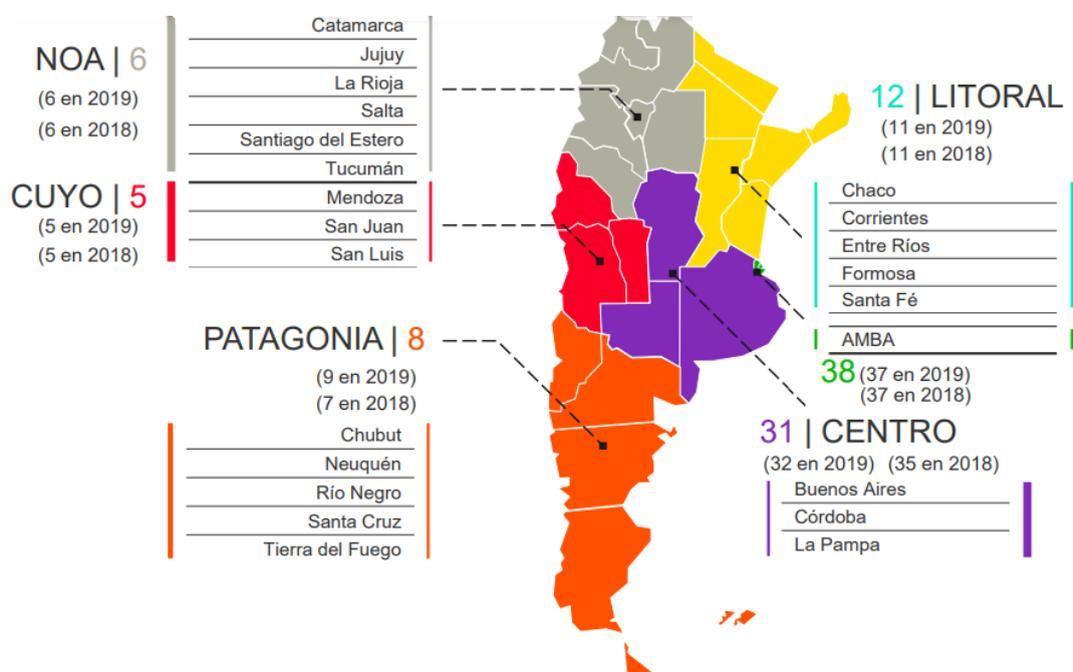
Keywords: Electronic commerce, Yerba Mate, Commercial strategy, Company, Department of Apóstoles.

Fundamentación

El año 2020 se presenta como un año atípico para el mundo, y de múltiples cambios, marcado por la pandemia del COVID-19. Un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sostiene que la Argentina finaliza en el tercer lugar de las diez economías de América del Sur que más cayeron en 2020, con una caída del PBI de 10,5%. La lista está encabezada por Venezuela (-30%) y Perú (-12,9%). (Tienda Nube, 2021)

A pesar del difícil contexto económico y social que se atravesó, el comercio electrónico demostró que puede ser una gran herramienta para potenciar negocios. De acuerdo al reporte sobre el e-commerce global publicado por la empresa de investigación eMarketer, durante 2020 el comercio electrónico mundial facturó un 27,6% más que el año anterior, superior al 16,5% que se pronosticó a mediados del año 2019. Las regiones que mayor facturación en Argentina durante el 2020 fueron el AMBA y la región Centro. (Tienda Nube, 2021)

Ilustración N° 1: Mapa de facturación en comercio electrónico en Argentina según región expresados en millones en el año 2020



Fuente: Informe Comercio Electrónico, CACE, 2021.

En un año positivo para el comercio electrónico a nivel mundial, América Latina se destacó en 2020 con el crecimiento más rápido, con un 37%, seguido por América del

Norte 31%, Europa Central y del Este 29%, Asia y Pacífico 26%, Europa Occidental 26%, Oriente Medio y África 20%, y en promedio en todo el mundo un 28%. (Tienda Nube, 2021)

En el caso de Argentina, fue el mercado de comercio electrónico minorista de más rápido crecimiento en todo el mundo durante 2020, alcanzando un 79%, seguido por Singapur con 71%, España 36%, Brasil con 35%, Reino Unido, Finlandia, Filipinas, Estados Unidos, Noruega e India con un 30%. (Tienda Nube, 2021)

Según el informe de Índice de Intensidad Digital de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios (CAC) el 33% de las empresas Argentinas realiza Comercio Electrónico. Las Redes sociales y herramientas más utilizadas son Whatsapp, Facebook e Instagram. Según este informe, durante el 2020 el 53% de la facturación total anual de las empresas argentinas fue por la venta online de bienes y servicios. (CAC, 2021)

El año 2020 dejó en Argentina 1,2 millones de nuevos compradores, sumando un total de 20.058.206 con un 84% más de pedidos que el periodo anterior (Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CAC, 2021)

Sin embargo, a pesar del crecimiento del comercio electrónico, un informe publicado por Emarketer, pronostica que el crecimiento del comercio electrónico en todo el mundo se reducirá a un 14.3% en 2021, en parte debido a un repunte en las tiendas físicas y por otra parte, porque gran parte del crecimiento se adelantó hasta 2020. En cuanto al comercio minorista mundial en general se recuperará a un crecimiento del 5.1% en 2021. (<https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021> 04/07/2021)

En una encuesta realizada en septiembre del 2020, se afirma que las empresas argentinas durante la pandemia debieron reducir hasta un 50% del personal y que anteriormente al comienzo de la pandemia el 62.8% de las empresas no realizan ventas online. Para septiembre se disminuyó a 48%. (CAC, 2021).

En cuanto a la provincia de Misiones, según el informe del mes de julio del 2020 de la Agencia Para el Desarrollo Económico de Misiones (ADEMI), el sector Pyme misionero decreció en julio un -16,4% y en junio el sector de la yerba mate un -4,8% respecto a los mismos meses del año 2019 (ADEMI, 2021)

En cuanto a los efectos de la pandemia en la economía Misiones no han sido sólo negativos. El cierre de fronteras favoreció el comercio en ciertas localidades. De este modo, el ministro de Hacienda de la provincia expresó en el mes de agosto del 2020 que sólo en junio, el cierre fronterizo por la pandemia, evitó una fuga de 5.600 millones de pesos. (Guimarey, Gabriela, 2020)

Por otra parte, la provincia de Misiones es la mayor productora de yerba mate en el país, y la única además de la provincia de Corrientes. Este producto se encuentra presente en el 90% de los hogares argentinos y su consumo es de un promedio 6,4 kg por habitante por año.

Según el Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), los volúmenes de yerba mate elaborada salida de los molinos durante el 2020 mantuvieron niveles similares a los que venían presentando desde el 2017. (INYM, 2021)

El Departamento de Apóstoles de la provincia de Misiones, alberga a empresas productoras de yerba mate de larga trayectoria, en su mayoría son empresas familiares y su incorporación al comercio electrónico es reciente.

Según un relevamiento del INYM (actualizado al mes de abril del 2021) este departamento es el tercero en número de hectáreas de yerba mate cultivadas, siendo uno de los más productivos. Desde el año 2006 la ciudad de Apóstoles es la Capital Nacional de la Yerba Mate.

Problema de Investigación

El problema de investigación surge a partir de la observación de las estadísticas que muestran el crecimiento del comercio electrónico en Argentina desde el comienzo de la pandemia Covid-19. Se opta por el rubro de la yerba mate para el estudio debido a que se encuentra en la categoría de alimentos y bebidas, la cual estuvo tercero entre las categorías con mayores ventas online durante los años 2020 y 2021. (CACE, 2021)

A partir del análisis de las estrategias actuales que vienen aplicando las empresas de yerba mate del Departamento de Apóstoles de Misiones, se analizarán las estrategias de comercio electrónico aplicadas y se diseñarán adecuadas en un escenario a mediano y largo plazo.

En base a lo planteado previamente, se hace referencia al diseño de estrategias de comercio electrónico para empresas misioneras como nuevo y sostenible canal de ventas y alcance al público.

El presente trabajo busca diseñar estrategias de comercio electrónico para estas empresas que se encuentran entre las menos afectadas durante el año 2020 y hacia el 2021, según la información recolectada.

De esta manera surge el interrogante principal: ¿Las empresas de yerba mate del Departamento de Apóstoles de Misiones realizan comercio electrónico? En caso de no hacerlo ¿cuál es el motivo? Las empresas que lo utilizan como canal de comercialización ¿cómo influyó en las organizaciones? ¿Tuvieron que diseñar estrategias comerciales? ¿Cuáles son las dificultades que se les presentan para operar con comercio electrónico?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar estrategias de comercio electrónico para aplicar en empresas productoras de yerba mate del Departamento de Apóstoles, que les aporten desarrollo y crecimiento.

Objetivos específicos

- Relevar la situación del mercado de yerba mate.
- Analizar la situación económica-financiera de las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate que aplican estrategias de comercio electrónico.
- Analizar las estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados.
- Proponer nuevas estrategias de comercio electrónico que aporten al desarrollo y crecimiento de las empresas yerbateras.

Hipótesis

El diseño de estrategias de comercio electrónico, generarían ventajas competitivas a las empresas de yerba mate del Departamento de Apóstoles, Misiones.

Metodología (sintética)

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizan fuentes secundarias, principalmente informes estadísticos de organismos públicos y privados. Y entre las fuentes primarias, se opta por la utilización de entrevistas y encuestas.

El **universo de estudio** se determina como las empresas productoras de yerba mate del Departamento de Apóstoles de la provincia de Misiones y los consumidores de yerba mate residentes de Argentina.

La muestra de estudio está compuesta por 1 empresa que aplica estrategias de comercio electrónico y 2 que todavía no lo hacen. En cuanto a la muestra de los consumidores de yerba mate residentes en Argentina, se tomaron 77 encuestas.

Se hicieron dos entrevistas a personas con cargos gerenciales en las empresas productoras de yerba mate, y se realizaron 77 encuestas a mayores de 18 años residentes en Argentina.

La investigación es de carácter cuali-cuantitativo del tipo exploratorio, basándose en un proceso inductivo, de lo particular a lo general. En el Capítulo I se detalla la metodología utilizada en la investigación.

Aportes

El aporte que pretende brindar el presente trabajo es sobre estrategias de comercio electrónico y en contextos como el de la pandemia del Covid-19 que afectó al mundo y donde el comercio electrónico tuvo un crecimiento sobre las predicciones realizadas. Las disciplinas sobre las que aborda el tema y donde se realizan los aportes son la administración y el marketing.

A su vez puede ser un aporte para las empresas de Misiones productoras de yerba mate como método de diversificación de sus canales de comercialización y de generación de valor.

CAPÍTULO I

En el presente capítulo, se presentan los antecedentes del arte y el marco conceptual relacionado a las disciplinas de la administración y del marketing.

En este Capítulo I, se busca responder a los objetivos específicos de la investigación sobre el relevamiento de la situación del mercado de yerba mate, la situación económica-financiera de las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate que aplican estrategias de comercio electrónico.

Antecedentes o Estado del Arte

En base a un relevamiento efectuado, en la Maestría de Administración Estratégica en Negocios, no se han identificado trabajos de investigación sobre el tema comercio electrónico aplicado a la yerba mate, excepto por el trabajo realizado en el año 2001 sobre la Innovación tecnológica y proceso de trabajo en la cosecha de Yerba Mate. En cuanto al comercio electrónico, se encuentra el trabajo realizado en el año 2019 titulado; Adopción del Canal de Venta Digital por parte de Comercios de Indumentaria del Microcentro de la Ciudad de Posadas, cuyo principal objetivo fue analizar los factores que permiten a los comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas evaluar la conveniencia de la implementación del canal de ventas electrónico.

A través de la búsqueda de antecedentes de Tesis mas orientando al tema de análisis, en la Biblioteca Electrónica de Ciencia y Tecnología y de la Base de Datos Unificada, la cual funciona como explorador que reúne los recursos de información de las bibliotecas y centros de investigación argentinos, y brinda acceso al texto completo de los objetos digitales depositados en los repositorios institucionales, y más aproximados a la fecha del presente trabajo, se pueden encontrar los siguientes antecedentes:

Entre los más recientes se encuentra la Tesis de Maestría titulada; Adopción del comercio electrónico en micro, pequeñas y medianas empresas agroalimentarias: oportunidades y limitantes, del autor Aquino Mareco, Hernán Valentín, publicado en el año 2019 en la Facultad de Agronomía de la UBA. El objetivo de esta investigación fue identificar y describir los factores que restringen la adopción del comercio electrónico en las MiPyMEs del sector agroalimentario de la ciudad de Asunción, Paraguay. Del estudio se obtuvo que las herramientas de comercio electrónico disponibles en el mercado y más factibles de ser adoptadas por MiPyMEs son: redes sociales, correo electrónico y sitio web. Sólo el 13% de las empresas adopta sitio web para comercialización de productos. Por otra parte, los factores influyentes en el nivel de adopción de e-commerce resultaron ser el sexo, la edad y el nivel educativo de los empresarios. El estudio identificó dos restricciones principales en la adopción de herramientas de comercio electrónico: el desconocimiento y la falta de personal calificado. El mercado financiero representa un factor poco favorable debido a las elevadas tasas crediticias que podrían destinarse a inversiones en tecnología.

Otro antecedente encontrado, es un artículo publicado en el Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Córdoba en el año 2017 de los autores María Alderete, Carola Jones y Jorge Motta. Este se titula; Los factores organizacionales y del entorno en la adopción del comercio electrónico en pymes de Córdoba, Argentina. Este trabajo se propone examinar los factores que en forma simultánea inciden en el nivel de adopción del comercio electrónico a través de una muestra de 119 pymes de Córdoba, Argentina. De acuerdo a los resultados, las variables de la preparación electrónica y la educación de los empleados, los beneficios percibidos del comercio electrónico, la calidad de la conexión de banda ancha y el grado de internacionalización de la empresa afectan de forma significativa la probabilidad de adoptar el comercio electrónico en empresas comerciales y de servicios de Córdoba.

Entre los trabajos académicos hallados sobre comercio electrónico, se encuentran documentos de reciente registro a nivel nacional, como el trabajo de la autora Jeniffer Rojas Huertas, de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva, Facultad de Ciencias Económicas, UBA. En este trabajo se destaca el efecto del comercio electrónico dentro de las acciones marketing directo, el cual no solo estimula las ventas directamente sino que además facilita la medición de los resultados, y se toman conceptos utilizados por la autora para explicar fenómenos del área del marketing, como el plasmado en la ilustración N° 2.

Ilustración N° 2. Técnicas de promoción online.



Fuente: (Huertas, Jeniffer, 2017).

En el trabajo mencionado se plantea que es habitual que empresas que están desarrollando el comercio electrónico no contemplen y presupuesten adecuadamente acciones de marketing digital como parte del plan integral de comunicaciones, desconociendo el alcance que se puede obtener y las posibilidades que puede brindar para el crecimiento y desarrollo de las empresas. Finalmente la autora describe las herramientas digitales, sus beneficios y alcances.

De esta manera es posible encontrar resultados en común entre trabajos de investigación mencionados. Entre estos los más destacables son que la preparación y formación en comercio electrónico son los factores de éxito en la aplicación de este tipo de estrategias.

Resumiendo en palabras, los antecedentes hallados son aplicados en su mayoría al comercio de diversos rubros, y en general de pymes, pero no al de la industria de la yerba mate, y todos anteriores al año 2020, año el que el crecimiento del comercio electrónico creció por encima de las previsiones. De esta manera es posible determinar que el presente trabajo será un antecedente para nuevos estudios sobre el comercio electrónico aplicado a empresas productoras de yerba mate, ya que no se encuentran antecedentes concretos sobre este tema.

Marco conceptual

A partir de aquí los conceptos se presentan en un orden deductivo, de los conceptos más generales o amplios a los más específicos, relacionándolos entre sí.

La integración cliente-empresa

Ahora bien, en el desarrollo de la bibliografía a utilizar, se comienza sobre la base teórica que explica y se interioriza en el vínculo entre la empresa y el cliente. Para ello se utiliza la obra de Richard Whiteley y Diane Hessian presentada en el año 1996 llamada, "La integración cliente-empresa".

(...) La compañía centrada en el cliente tiene la voluntad y la capacidad de llevar al cliente al centro mismo de su ser organizacional. (...) Al llevar al cliente a su eje, la compañía facilita que cada uno de los empleados, desde el director ejecutivo hasta el empleado postal, sepa precisamente qué debe hacerse para ganarse la lealtad continua del cliente (...) (Whiteley y Hassan, 1996)

Richard Whiteley y Diane Hessian proponen cinco acciones que deben aplicar las empresas centradas en sus clientes:

- 1) Enfoque de rayo láser: Estudiar con cuidado las necesidades de cada uno de los tipos de clientes en sus mercados objetivos. Entregar a los clientes lo que desean.
- 2) Cablear la voz del cliente: Las compañías centradas en los clientes, generan información de ellos y luego la usan para moldear sus propios enfoques y establecer sus prioridades. La información debe ser accesible para toda la organización permanentemente.
- 3) Colaboración universal: La eliminación de la jerarquía en las organizaciones para que "muchas cabezas" funcionen mejor que una, para dar excelencia a los clientes en un ambiente agradable para los trabajadores. Todos los departamentos deben estar relacionados
- 4) Entusiasmo duradero en los clientes: Las empresas deben generar nuevas maneras de interacciones con los clientes, que deje una impresión indeleble en ellos, que las distinga por completo de otros y se convierta en una marca personal. Sorprender al cliente.

- 5) Liderazgo de contacto: Los líderes, gerentes, deben tener contacto con los trabajadores de las organizaciones, brindar colaboración cuando es necesario, y con los clientes, saber qué es importante para ellos a través del contacto.

Los autores brindan cuatro perspectivas para aplicar en empresas que no han encontrado su enfoque en los clientes, es decir, hacia donde una gestión debe orientar sus decisiones en base a las capacidades de una empresa y lo que cada segmento le reditúa.

Tabla n° 1: El marco del enfoque

El marco del enfoque		
Qué no hace bien	2. Detenerse o encontrar un nuevo segmento de clientes que valore su capacidad	4. Continuar haciendo para obtener ventaja competitiva aquí.
Qué hace bien	1. Detenerse	3. Continúe con socios/alanzas o construya la capacidad con alto riesgo.
	Segmento de clientes no valora	Segmento de clientes valora

Fuente: Whiteley y Hassan, 1996.

A continuación se describirán las situaciones que pueden presentarse en la tabla 1. La casilla número uno, son aquellas en donde los directivos observan que se les está aportando poco valor al cliente y se están consumiendo recursos de la empresa.

La situación dos es donde al cliente se le brinda poco valor teniendo una capacidad de recursos fuertes, cuya sugerencia es detener o encontrar un segmento de clientes nuevo.

En cambio la tercera, es donde se brinda un producto/servicio con alto valor al cliente, pero se posee una capacidad débil, y es donde sugiere la acción de proceder a la búsqueda de socios o construir la capacidad internamente.

El cuarto enfoque propuesto, es aquel donde se detecta que se está ofreciendo suficiente valor a los clientes, y a su vez se cuentan con las capacidades y recursos en la organización. Es el enfoque que le llaman “enfoque láser” y donde se detecta el nicho correcto.

Una vez detectado el nicho correcto, y aplicado el enfoque correcto se deben crear las estrategias de valor único adaptándose continuamente a los deseos cambiantes de los clientes respondiendo a la pregunta ¿Cómo podemos hacer las cosas más rápido, mejor y más barato?, antes de que lo hagan los competidores. Para ello el autor menciona las tendencias que se vienen demostrando en el mercado.

- La necesidad de adaptación cuya respuesta es la adaptación masiva; es más frecuente que los clientes deseen los productos y servicios y las empresas se adapten a las formas de ofrecerlo.
- Aumentar la necesidad de controlar la reacción del producto. La respuesta a esto es que el cliente pueda ayudarse a uno mismo en el proceso de compra y consumo del producto.
- Tendencia de aumentar la necesidad de información. Ante esto, la respuesta es la educación y el apoyo al clientes, y a los consumidores.
- Tendencia de reducción total de costos empresariales. Respuesta; comprensión del cliente, de lo que le añade valor.
- Tendencia de aumentar la necesidad de comodidad para el cliente. Responde con acciones que generen que el proceso de compra para el cliente sea agradable y cómodo.
- Tendencia de aumentar la necesidad de tener responsabilidad ambiental. Respuesta: mostrar a los clientes que se tienen procesos amigables con el ambiente.
- Tendencia de aumentar la necesidad de conectividad. Respuesta; estar en la red a través de una tienda online, por ejemplo. (Whiteley y Hassan, 1996)

La verificación constante del enfoque debe ser una actividad constante de la dirección de las compañías, ya que se observa que los clientes cambian sus gustos y preferencias con el pasar del tiempo. A su vez, toda la organización debe estar orientada hacia el cliente.

Whiteley y Hessian describen el enfoque estratégico de escuchar a los clientes, la cual consiste primeramente en saber la intención por la cual la empresa busca escuchar a sus clientes, luego crear la estrategia adecuada.

Se debe buscar recolectar información sobre los clientes actuales, los perdidos, a los buscados y a los clientes de los competidores, en base a tres preguntas claves:

1. ¿Cuáles son las características del producto que más le importan?
2. ¿Cómo lo estamos haciendo?
3. ¿Qué está faltando?

Los cuatro aspectos medibles que no deberían perder de foco son los clientes, los trabajadores, la calidad de los procesos y los resultados comerciales- financieros. (Whiteley y Hassan, 1996)

La burocracia dentro de las organizaciones muchas veces conlleva a que se pierda la flexibilidad y la agilidad para responder a los clientes. Se observa una tendencia hacia la cooperación entre varias funciones de una empresa para fomentar la colaboración mediante equipos, sin embargo se puede caer en la burocracia de creación de equipos por el puro placer. Independientemente de que una persona pertenezca a un equipo, se busca la colaboración universal, donde toda la compañía se convierte en un equipo.

La colaboración universal dentro de una compañía se logra mediante el desarrollo de ciertos pilares:

1. Con colaboradores que tienen un propósito poderoso e inclusivo.
2. Participando en la toma de decisiones en todos los niveles.
3. Cuidando al cliente interno.
4. Utilización efectivo de los equipos con el resto de la organización
5. Una estructura de la organización diseñada para servir a los clientes.
6. Desarrollo de infraestructura que promueva y apoye el trabajo horizontal efectivo.(Whiteley y Hassan, 1996).

Gestión y éxito

A continuación, adentrándose en la gestión empresarial, el siguiente referente teórico, es de Guillermo Mario Vinitzky en su obra titulada “Gestión y éxito” publicada en el año 1993 donde plantea que existen dos “camino” en la gestión empresarial que se bifurcan, por un lado el empirismo, y por el otro la racionalidad. Ambos correctos para tomar las decisiones correctas a la realidad contextual.

El autor propone un análisis metodológico teniendo en cuenta las restricciones del momento y los objetivos a futuro. En base a estos presenta las siguientes herramientas

que deberían utilizar la dirección para replantearse los distintos aspectos dentro de las empresas y así obtener nuevas respuestas.

Las herramientas que propone el autor, las denomina; análisis situacional (A.S.), análisis de la gestión empresarial (A.G.E.), la filosofía del control de gestión (F.C.G.), la instrumentación del control de gestión (I.C.G.), y la de desarrollo y crecimiento macro y microeconómico (D. y C.M.M.).

En el **análisis situacional**, el contacto con la realidad lo antepone como un requisito preliminar para poder proponer un anticipado modelo empresarial. La viabilidad de cualquier empresa es afectada por el contexto y sus problemas, es por ello que deben llevar un análisis tres niveles; ambiental, empresarial y del actuante.

En el nivel ambiental se pueden destacar los siguientes aspectos:

1. Las políticas de los gobiernos; es recomendable seguir con atención y de cerca las políticas particularmente cuando el Estado puede actuar como paternalista y se espera más de este.
2. La presión impositiva; esta puede ser como variable de ajuste para un determinado sector de la economía. A su vez, puede generar un desestímulo en la inversión de los sectores afectados.
3. El control oficial de precios; este genera que que la variable “precio” no sea controlable para la dirección de las empresas y puede afectar a la toma de decisiones.
4. La burocracia de los organismo públicos: provocada por la lentitud en diversos trámites, esta puede comprometer a la empresa en su operatoria y proyección a futuro.
5. Las inspecciones acosantes; genera acciones operativas, tiempos y esfuerzos empleados por las empresas la atención de las inspecciones de diferentes esferas de los gobiernos; nacionales, provinciales, y municipales.
6. Los “influyentes” y las “coimas”; Estos actores pueden ofrecer sus servicios por encargo de terceros o cuenta propia para conseguir ventaja económica en un escenario donde las “coimas” vulneran el sistema de valores y también la ética y moral empresarial.
7. La recesión; suceden en las economías inestables, en muchas ocasiones originados por un empobrecimiento de la capacidad de compra de los

- consumidores , y conlleva a la búsqueda sobreexigida de nuevas oportunidades para atravesar de la manera más positiva las distintas coyunturas.
8. La inflación; tanto las proyecciones económicas y de las finanzas requieren un análisis continuo de este factor preocupante para las economías.
 9. Las devaluaciones; esta problemática se amplifica en aquellas actividades basadas en el comercio exterior.
 10. El costo financiero; la tasas de interés dentro de las economías inflacionarias requiere del cálculo sobre las tasas reales y no de las nominales. Existe un riesgo ante los cambios inesperados en las políticas monetarias.
 11. Los “chantas”; hace referencia a las personas que ofrecen servicios o productos inútiles, o fuera de tiempo y forma.
 12. La “economía subterránea”; esta hace referencia al surgimiento del negocio desleal que perjudica a las empresas que operan en “regla”.
 13. Las “empresas testigo” del Estado; estas son empresas creadas por el estado para corregir distorsiones no deseadas por este.
 14. Las empresas intervenidas por el Estado; en ocasiones por diferentes motivos el Estado pasa a administrar empresas. Este hecho puede deteriorar la fuente de trabajo.
 15. Las “cooperativas salvadoras” de las economías regionales; en caso de que surjan de la improvisación, suelen no ser viables.
 16. Los subsidios encubiertos; también pueden presentarse como refinanciación de deudas o impositivas con tasa preferencial, o créditos bancarios con tasa de interés negativa.
 17. Regulaciones en la oferta y subvenciones a los consumidores; cuando a las empresas se les dispone incrementos en los precios de las materias primas a través de la regulación sobre las cantidades que podrán ofertar y las limitaciones sobre los precios de venta, perjudica a la gestión y toma de decisiones de la dirección empresarial.
 18. La especulación; a través de la caída de la economía, amenaza a la continuidad de la actividad productiva y para concretar nuevas inversiones.
 19. Los prejuicios; pueden interferir en las solicitudes a terceros con los cuales se negocia en los diferentes ámbitos. (Vinitzky, 1993)

En el nivel empresarial presenta las siguientes particularidades como expone el autor: La competencia desleal, las huelgas propias y las ajenas, los delegados gremiales, el avance de los clientes, la puja de los proveedores, las reuniones estériles, las peleas internas, la información para los organismos públicos, la falta de tiempo, el asesoramiento de asesores, los auditores externos, los informantes internos, las bonificaciones, los niveles de inventarios, el deterioro del aparato productivo, los recomendados, el “lobby” con el gobierno, y el estrés.

El nivel del actuante se conforma por su realidad, surgida del análisis situacional a nivel ambiental y empresarial. Las malas conductas de él o ella se suelen demostrar en momentos de crisis a partir de los siguientes “síndromes”:

1. Enfoque mecanicista no integrados; “Síndrome del autismo”. Sucede en las organizaciones donde cada sector o persona se encuentra en un “encapsulamiento” alejado de la realidad, con misiones funcionales específicas. Cada área desarrolla su actividad de forma separada de los demás con tendencias a comportamientos estancos, pocos productivos. Un factor causante de ello es la falta de comunicación.
2. Resistencia al cambio; “Síndrome de la rigidez”. Este está influenciado por la fuerza de inercia de las personas y también incide el temor del equilibrio social. Se suele privilegiar y proteger la seguridad económica.
3. Sujeción a un normativismo organizativo; “Síndrome del formalismo”. La realidad empresarial conlleva a la presentación de nuevas situaciones que requieren la flexibilidad a las normas. La verificación de si está o no previsto en las normas con cierto grado de temor, pueden hacer perder oportunidades.
4. El estancamiento y paulatino retroceso ante la crisis; “Síndrome de la parálisis”. La conducta habitual antes las crisis es la paralización. Esta suele materializarse en medidas que evitan los problemas de fondo y a su vez suelen atraer reducciones de costos en las distintas áreas de una empresa, dando mayor importancia a la coyuntura del problema.
5. Subestimación de los problemas y simplificación de la realidad; “Síndrome de la miopía”.
6. No asunción de riesgos; “Síndrome de la mediocridad”. Causado por ciertos miedos y la búsqueda de comodidad.

7. Respuestas lentas y tardías. “Síndrome de la tortuga”. La falta de reacción ante los problemas o decisiones oportunas generan un elemento de riesgo relacionado a la ineptitud gerencial.
8. Aferramiento a la rutina; “Síndrome de la veneración del pasado”. Las causas se vinculan a “lo establecido”, prevenciones o críticas exageradas frente a los errores, falta de visión, falta de herramientas técnicas, exagerado respeto por las normas y la preferencia de anteponer el pasado hacia el futuro.
9. Insuficiente conexión con las novedades del medio ambiente; “Síndrome de la desconexión con la realidad”. Se necesita el contacto con los escenarios políticos, económico, social, financiero, sindical, tributario, comercial y legislativo para vincularse con la actividad empresarial.
10. Pretensión de apelar a soluciones deterministas; “Síndrome del determinismo”. Se presenta como la acción de elegir una única solución más viable ante los problemas. Esto afecta a los enfoques de la planificación como la toma de decisiones. Este comportamiento suele no estudiar otras alternativas, ni las variables internas y externas de la empresa.
11. Inmovilismo frente a los cambios; “Síndrome de la angustia”. Suelen atraer sentimientos de desamparo y ansiedad, generando confusión y dificultad para la toma de decisiones.
12. Frecuente diversificación de la atención del actuante; “Síndrome de la dispersión”. Cuando los aspectos motivacionales pierden la capacidad de centrar la atención en un proyecto específico.
13. Confusión de la superficie con el fondo de los problemas; “Síndrome de la superficialidad”. Cuando surge la inadecuada abordaje de las diferentes situaciones y toma de decisiones en las empresas.
14. Ausencia de un direccionamiento preferente hacia actividades optimizables; “Síndrome del facilismo”. Cuando el actuante opta por los caminos más fáciles para tomar decisiones, pierde otras oportunidades que conllevan otra planificación estratégica.
15. Ineficiencias a nivel de la administración del tiempo de los ejecutivos; “Síndrome del stress”. Esta es causada por distintos factores que confluyen dentro de las organizaciones, como ser; las características propias de los actuantes (temperamento, y hábitos), la falta de planificación y de delegación, y otros vicios presentes en las organizaciones.

16. Falta de oportunidades en ciertas actividades decisionales; “Síndrome del perfeccionismo”. Las decisiones tardías suelen estar provocadas por la falta de información completa y la falta de coraje. A su vez, se suele sumar la ausencia de valorización de las oportunidades, falta de asignación de responsabilidades y un control.
17. Subutilización del tiempo disponible; “Síndrome del despilfarro”. No solamente es dinero, sino que se puede presentar en el desperdicio de recursos como el tiempo. por interrupciones, visitas del exterior, llamadas, reuniones y la improvisación
18. El ego; “Síndrome del narcisismo”. La presencia del personaje presumido y vanidoso en el ejercicio suele presentarse en las empresas. Este, prescindiendo de la opinión y aportes de los demás, puede conllevar a decisiones riesgosas para las empresas.
19. Subestimación propia o ajena; “Síndrome de la subvalorización”. La valorización en relación a una persona sometidas por otras puede generar peligrosas consecuencias, producto en ocasiones de la estigmatización y provocando también la auto-subestimación de las personas. Esto puede generar un desaprovechamiento de los recursos humanos para la empresa.
20. Falencia en la creatividad propia y un bloqueo en la creatividad ajena; “Síndrome del perro de hortelano”. Son los actores dentro de las empresas que no producen y no dejan producir, o no crea y no deja crear.

Continuando con la metodología planteada por Vinitzky, luego del análisis situacional (A.S.), continúa con el **Análisis de la Gestión Empresarial (A.G.E.)**. Aquí plantea el análisis económico-financiero de los estados contables e indicadores operativos, el análisis por costeo variable, análisis de equilibrio, y el de sensibilidad.

El análisis económico-financiero de los estados tiene como función principales: la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera y la protección frente a la inflación. El objetivo principal de los estados contables es exponer la situación patrimonial y financiera de la empresa a un momento determinado y los resultados económicos correspondientes a un cierto periodo o ejercicio.

Entre los principales estados contables se presentan: El balance general que muestra la naturaleza y cuantificación de los recursos económicos de la empresa de un período, los

derechos de los acreedores contra la empresa y la participación residual de los propietarios en los recursos, el Estado de resultados, el Estado de evolución del Patrimonio Neto, y el Estado de origen y aplicación de fondos. Este último resume las actividades de financiación y de inversión de la empresa.

Los indicadores operativos, permiten conocer las raíces de muchos problemas empresarios a través de la medición de indicadores de producción, personal y comerciales. Y el costeo variable tiene como objetivo facilitar la toma de decisiones a través de la medición de variables y del control de los costos.

Luego, la **Filosofía del Control de Gestión (F.C.G.)** se apoya sobre el análisis de equilibrio lo cual permite observar las variaciones en los costos y los resultados desde los cambios que puedan producirse en las variables medibles. El objetivo de este análisis es detectar el nivel de ventas en el cual la empresa no gana ni pierde. A partir de ello poder fijar los precios de acuerdo a los objetivos y el contexto lo permita. Este sistema requiere de que la empresa utilice un sistema de costeo variable.

El análisis de sensibilidad busca aportar un sistema de información sobre distintas variables de la empresa. Entre los beneficios que aporta: permite acceder a datos en diferentes periodos de tiempo, estimula la investigación, y anticipa nuevos problemas. Para ello se deben seleccionar las variables internas, y del contexto de la empresa.

La implementación de un sistema de gestión a través de la **Instrumentación del Control de Gestión (I.C.G.)** habilita a la empresa a funcionar en contextos dinámicos, apoyados en tres pilares: la teoría general de sistemas, el análisis del contexto y los modelos de simulación.

El autor propone un enfoque para el **Desarrollo y Crecimiento Macro y Microeconómico (D. y C.M.M.)** prospectivo, el cual se orienta al futuro deseable de la empresa y no el posible. Los objetivos perseguidos se verán favorecidos por la utilización de técnicas de simulación computarizada. Los enfoques a adoptar para el deseo a futuro será bajo la visión prospectiva de la actitud, la reflexión y la programación. Este enfoque deberá ser razonable y equilibrado.

Agronegocios

Para comprender el campo de los negocios de la yerba mate, en este caso de estudio aplicados a canales de comercialización electrónicos, el presente trabajo trae de referencia a la teoría desarrollada por Manuel Alvarado Ledesma, quien estudia el campo de los agronegocios desde Argentina con una mirada a Latinoamérica y al mundo. (Ledesma, 2004)

Ledesma define el concepto de **agronegocios** centrándose en las interrelaciones del sector agropecuario con los demás sectores de la economía, desde el proceso productivo, la industrialización de insumos hasta la distribución final de los alimentos u otros productos del agro.

A su vez, presenta el análisis del área agroindustrial, y la red de servicios conexos, articulando los sectores primarios, secundarios, y terciarios para asentar las bases que un emprendedor o gerente de agronegocios pueda poseer una visión económica y social capaz de facilitar las herramientas necesarias para el desarrollo.

Según los profesores de Harvard University John H. Davis y Ray A. Goldberg (1957) los agronegocios son “La suma total de las operaciones involucradas en la manufactura y la distribución de la producción agrícola, operaciones de la producción y la distribución en el almacenaje, procesamiento y distribución de los commodities agrícolas y las manufacturas hechos con los mismos”. (Ledesma, 2004)

Análisis más modernos, como el de la economía de los costos de transacción (ECT) de la escuela PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial) - Universidad de Sao Paulo- proponen una visión de los sistemas agroalimentarios como clusters de transacciones. Esta escuela plantea que las formas de coordinación de las transacciones entre empresas y el gobierno, donde confluyen proveedores de insumos, productores e industrias en los distintos canales de distribución llegando al consumidor, serían una suerte de clusters a los que se caracteriza donde concluye la economía de redes y de complejos productivos especializados en un área geográfica determinada.

El enfoque de los **clusters** se desarrolla en un contexto económico, político y social en una actividad para determinar la competitividad del sector agroalimentario. Esta competitividad se genera a partir de la flexibilización y adaptación del sector frente a los distintos cambios que se presentan en el contexto. Es así, que el ambiente institucional,

organizacional, y tecnológico dentro de la competitividad, son elementos centrales en el marco de los agronegocios.

Las instituciones y variables exógenas presentan formas de presiones para optimizar los beneficios sobre el sistema agroalimentario y sobre las formas de coordinación. Estos estudios se encuentran en el artículo “El problema del costo social” elaborado por el economista británico Ronald H. Coase.

El capital social se presenta dentro de los distintos ámbitos que se generan los agronegocios, como un factor determinante para el aumento de la competitividad. La aparición de nuevos actores productores, industriales, y distribuidores dentro de los sistemas de agronegocios aumentan la probabilidad de generar mayor riqueza reaccionando ante las exigencias de los consumidores en materia de calidad, presentación y de precios.

Estos actores se presentan en los eslabones de la cadena agrícola como productores, proveedores de insumos y servicios, transportistas, fabricantes de envases, agentes financieros, etc. Cada uno es un generador de valor, y deben estudiarse bajo un enfoque de flujos y contraflujos detectando las demandas y necesidades capaces de generar más valor dentro de cada empresa y del sistema en su totalidad.

Este estudio, Lesdema lo presenta como una economía de redes y de complejos productivos especializados en un área geográfica determinada a los que se suele denominar a los clusters.

Los eslabones de la cadena de valor agrícola está compuesta por actores económicos que generan bienes y servicios, que integran funciones y unidades que culminan en la entrega final y satisfacción del consumidor.

En esta cadena fluyen los bienes y servicios y las contraprestaciones a través del flujo monetario, y consta de los siguientes pasos: preproducción, producción agrícola, posproducción, y consumo. Dentro de cada eslabón se agrega valor a través de procesos y la aplicación de innovación con costos técnicos y costos de transacción.

Los agronegocios se agrupan en negocios de commodities o en negocios de productos diferenciados dirigidos a un determinado público. Los commodities están relacionados a las materias primas como insumos para el procesamiento industrial. Los negocios de

productos diferenciados poseen cierto valor agregado y elaboración alcanzado a consumidores que perciben esta diferenciación y un nivel de empaque y acondicionamiento.

Dentro de las teorías económicas, la neoclásica está siendo criticada desde el enfoque de la nueva economía institucional, planteando entre varios puntos, que la elección individual se ve influida por las instituciones sociales. Sobre las instituciones, Lesdema asienta que “(...) Cuando no existen instituciones que garanticen un intercambio eficiente, surgen incentivos para que los agentes busquen un beneficio privado, sin importar el costo social que esto implique (...)” (Lesdesma, 2004).

La teoría económica neoclásica aborda y utiliza el mercado libre de competencia, en cambio la nueva economía institucional rechaza esta metodología e intenta comparar unas instituciones con otras, buscando las soluciones institucionales posibles, y la integración entre estas con las empresas buscando el desarrollo tecnológico y trabajando sobre los costos de transacción. Esta nueva teoría busca generar el aporte a la neoclásica con un enfoque institucional, social y con un sentido cooperativista,

Para que el intercambio funcione correctamente deben especificarse los derechos de propiedad, de lo contrario el intercambio podrá generar costos de transacción altos, pudiendo perjudicar a los incentivos para lograr una asignación eficiente de los recursos.

La corriente más destacada del nuevo institucionalismo se la denomina “economía del derecho”, haciendo hincapié en el análisis de los costos de transacción y de los derechos de propiedad.

Cuando no se incentiva el cumplimiento de las leyes, los agentes económicos tienden a transgredirlas, afectando el desarrollo de otros actores de la cadena de valor y generando conductas enfocadas en el esfuerzo para transferir ingresos y no en la generación de riquezas.

A diferencia de la teoría neoclásica, la visión de los costos de transacción hace hincapié en los aspectos sociológicos del sistema económico y en los psicológicos de sus integrantes. Por ello, esta visión parte de la base de que:

- Los individuos carecen de un conocimiento profundo de las opciones potenciales con que cuentan como operadores económicos.
- Se generan comportamientos como el oportunismo, visto como una conducta contraria al interés general.
- La información desigual entre las partes que efectúan un intercambio o negocio.

El hecho de que los agentes económicos persiguen su propio interés operando en un mundo donde la racionalidad es limitada básicamente con un acceso a la información de manera costosa y disponible de manera asimétrica.

La celebración de contratos suelen celebrarse de manera incompleta, por lo que dan lugar a litigios y disputas entre los actores. Por este motivo, los acuerdos y convenios contractuales debidamente realizados constituyen una forma de reducir los costos directos e indirectos de las transacciones. Es aquí donde el asesoramiento legal cobra mayor relevancia al de otras épocas.

Las características de los agronegocios es dinámica y difícil de captar ante la simple observación. En cuanto mayor es su rentabilidad, menor claridad se obtiene quien busque entender el negocio. Ante productos de mayor grado de especificidad, más se elevan las defensas que impiden comprender el proceso de elaboración y comercialización.

El análisis realizado por Michael Porter sobre competitividad, destaca dos grandes estrategias competitivas que pueden poseer las empresas; una a través de los costos y otra por la diferenciación.

Las empresas que poseen capacidad de gerenciamiento, pueden controlar en cierta medida la imprevisibilidad, son aquellas que pueden lograr mucho con muy pocos recursos materiales, a esto se lo denomina uso intensivo de la escala de gestión.

A través de la integración se sientan las bases para la constitución de empresas más competitivas, con elevados niveles de eficiencia, tendiendo a la minimización de los costos de transacción.

En términos de demanda de un producto, y desde la calidad de estos, se debe proveer un valor agregado además de satisfacer a los consumidores. Los **productos diferenciados** “ (...) son aquellos que presentan identidad propia frente a los consumidores. Tienen

mayor valor de elaboración que los commodities (...) pretende satisfacer el gusto y el deleite del consumidor a través de la imagen, la historia, los sabores. los olores, los colores, etcétera.” (Ledesma, 2004)

Los atributos de valoración subjetivos, que otorgan los consumidores, se deben a la tendencia mundial sobre el intercambio cultural, étnico, tradiciones culinarias. productivas y vinculada a la información y percepción que los clientes y consumidores posean sobre el producto. El grado de conocimiento del consumidor, define, el de diferenciación.

Esta diferenciación o especialización de la oferta requiere asegurar productos que ofrezcan garantías higiénicas y sanitarias, calidad uniforme, presentación y rotulado sobre las normativas vigentes, compromiso de entrega con los volúmenes adquiridos.

La percepción o posicionamiento que se logre en la mente del consumidor, se debe lograr mediante:

- El producto: Características, seguridad, diseño, funcionalidad, durabilidad, etc.
- La imagen: Identidad, símbolos, medios, ambiente, actividad, etc.
- Los recursos humanos; credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, etc.
- Los servicios: entrega, capacitación, asesoramiento, etc.

Las oportunidades comerciales sobre productos diferenciados, se generarán si los alimentos son de calidad, si hay suficiente capital para invertir en procesos. promoción, investigación, y si se realiza una oferta continua y previsible.

En el ámbito agrícola pueden encontrarse tres tipos de mercados de especialidades; el de disponibilidad donde se busca un desempeño marcado por los tiempos de entrega y urgencias, el de funcionalidad donde se solicitan funciones y características de productos particulares, y el tercero de relaciones donde se genera una confianza con el vendedor y productor.

En los países desarrollados el bajo crecimiento de la población y los altos niveles de ingresos por habitante determinan un reducido incremento de la demanda de alimentos y permiten una continua sofisticación y nuevas exigencias de calidad y diferenciación.

El éxito de un determinado mercado de un producto está ligado a la competitividad de toda la cadena.

Para analizar las estrategia de desarrollo de un sector agrícola, es necesario atender las siguientes variables de la cadena de la oferta:

- 1) La promoción de la producción y marketing.
- 2) La identificación y desarrollo de nuevos servicios demandados.
- 3) La promoción de innovación en la agricultura.
- 4) El seguimiento y el control de la calidad.

Cuanto mayor es el grado de diferenciación de un producto, mayor la tendencia a la integración vertical. En cambio la integración horizontal, facilita la producción en escala, la baja de costo, y el aumento de productividad. Cualquier camino requiere atención en la información de producción, comercialización y de habilidades. La comercialización cada vez resulta más importante, ya que impacta directamente en la ganancia, con un resultado igual o mayor que la producción.

La actividad rural tiende a la industrialización. El productor tiende a la producción de commodities, bajo un sistema de costo bajo y de escala, o la otra opción es la producción a escala. La producción de bienes comunes, solamente es viable a gran escala. En el otro extremo, se halla el que identifica mercados de especialidades. Aquí se marcan las dos grandes tendencias.

Las tendencias marcan mercados cada vez más segmentados, con productos de alta diferenciación, percibidos como especiales. Las empresas que sigan este camino deberán concentrarse en la identificación de nichos, con estrategias de marketing, innovación permanente. De aquí que se marca la tendencia al consumo según criterios más cualitativos que cuantitativos.

El marketing tradicional, hoy en día, está influenciado por internet, donde las empresas pueden extraer gran cantidad de datos sobre sus mercados, clientes, etc. y a su vez, generar grandes campañas publicitarias, como así también vender sus productos a otros países o regiones de manera más sencilla. Para el tema de estudio donde se aborda el comercio electrónico, se tomará la obra de Ana Cruz Herradón del año 2011, donde trata principalmente el marketing electrónico u online.

Comercio electrónico

El término marketing on-line es la utilización de las tradicionales herramientas de marketing incluyendo estrategias a través de internet. Una de las principales herramientas del marketing on-line, es el comercio electrónico o tradicionalmente conocido como **e-commerce**. (Cruz Herradón, 2011)

El término e-commerce abarca principalmente a todas las actividades que realice una empresa para hacer funcionar una tienda virtual a través de internet. Esta ofrece a las empresas la posibilidad de llegar a millones de personas, clientes potenciales, distribuidos en todo el mundo a solo un click y transformarlos en clientes efectivos.

El comercio electrónico consta de los siguientes pasos:

- 1) Vendedores presentan su oferta de bienes o servicios.
- 2) Vendedores y compradores se ponen de acuerdo sobre las condiciones de compra y de entrega.
- 3) Los compradores efectúan el pedido de compra y pago.

Actualmente existen dos tipos de comercio electrónico; el denominado Business to Consumer (B2C) que se centra entre la empresa y el cliente, y el Business to Business (B2B), empresa con empresa. Para el desarrollo de este trabajo se utilizará el B2C.

Entre las que se pueden mencionar las principales ventajas de utilizar el comercio electrónico para los clientes, se destacan:

- Ahorro en tiempo, desplazamientos y esfuerzos para el cliente.
- Obtención de mayor información para cliente.
- Entorno atractivo a través de elementos multimedia.
- Acceso a un mercado global continua de crecimiento de oferta de productos.
- Intimidad en el proceso de compra, sin personal y otros compradores.

Las ventajas para vendedor:

- Promoción de productos en una amplia área geográfica.
- Brindar una buena imagen de empresa y marca.
- Accesibilidad de datos para investigaciones de mercado.
- Envío de información personalizada a clientes potenciales.

- Menores costes de espacio físico.
- Mayor grado de automatización.
- Control eficaz de los resultados de las acciones de marketing. (Cruz Herradón, 2011)

Ahora bien, el comercio electrónico presenta ciertas limitaciones asociadas a las características de internet, de las cuales se destacan:

- Requiere de tecnologías disponibles para empresas y clientes.
- Se requiere de conocimientos adecuados al uso de las tecnologías.
- Ausencia de referentes físicos en el proceso de compra y de la figura del personal de atención.
- Desconfianza en el vendedor al no poder ver los productos personalmente.
- Desconfianza en los sistemas de pagos.
- Dependencia del transporte, la cual genera variaciones en los costos.
- Limitaciones en la entrega del producto. Debe haber un mayor y la persona se debe encontrar en el domicilio. El vendedor debe asegurarse la entrega. (Cruz Herradón, 2011)

El software que materializa el proceso de venta al consumidor es la **tienda virtual**, o también conocida como tienda online. Este tipo de tienda se presenta como un programa informático destinado a facilitar las transacciones comerciales y consumidores finales a través de la Red.

Los pasos para comenzar a operar una tienda virtual son:

- 1) Localizar a los clientes potenciales. Aquí se debe tener un acercamiento a través de Newsletters (boletines de noticias), es decir un primer contacto.
- 2) Facilitar información puntual a los clientes por medio de comunicación directa, por ejemplo chat de atención al cliente, correo electrónico, etc.
- 3) Demostrar las ventajas de los productos y servicios. Utilizar catálogos virtuales mediante la visualización de los productos, con descripción detallada de sus características, precios, ventajas, consejos de utilización. etc.
- 4) Cierre de la venta y cobro. Aquí aparece la figura del “carrito” donde se mostrarán los productos que el cliente irá seleccionando, la suma del importe

total, y luego podrá finalizar la compra. Para el vendedor la información necesaria es la identificación del cliente, forma de pago y forma de entrega.

La información recomendada para brindar a los clientes, para generar mayor confianza y fidelización, es la siguiente:

- Contacto de la empresa: teléfono, correos, ubicación.
- Entrega del pedido: medio de entrega, fecha y horario estimado. Si no se entrega el pedido puede haber un perjuicio económico para el vendedor y una pérdida del cliente.
- Seguridad en el pago: debe generar confianza. Se recomienda mostrar los logos de las tarjetas de crédito y de los servicios de pago, ej. PayPal.
- Servicio post-venta. Es recomendable hacer un seguimiento sobre la entrega del producto mediante el contacto por correo electrónico sobre recomendaciones de cómo utilizar el producto, atendiendo posibles reclamos, ofreciendo garantías. Esto ayudará a enriquecer la relación comercial.

Otras recomendaciones que aporta el autor para que una tienda virtual sea exitosa son las siguientes:

- Disponer de software de calidad e innovadores, y utilizar profesionales para la construcción de la tienda.
- Asegurar la velocidad de navegación por la tienda virtual y la accesibilidad. Estos son dos de los factores más apreciados por los clientes.
- Transmitir seguridad sobre los servicios de pago.
- Contar con buenos antivirus para proteger la información de los clientes.

La utilización de una tienda virtual debe estar enmarcada en un **plan de marketing**, este como herramienta de gestión empresarial, le permitirá perseguir objetivos de rentabilidad.

“El proceso de planificación requiere un análisis y reflexión sobre los factores económicos, sociales, políticos, etc., que rodean el entorno empresarial, así como un conocimiento profundo de la realidad de la organización, sus fortalezas y debilidades, su competencia, etc. Este proceso requiere mucho tiempo y un gran esfuerzo, pero su realización será altamente rentable para la empresa, pues les facilitará la consecución de los objetivos finales fijados por la Dirección” (Cruz Herradón, 2011)

El plan debe ser acorde con los objetivos generales de la empresa y planificado con un presupuesto asignado. Debe ser sistematizado, estructurado, bajo un periodo de tiempo, combinar los elementos del mix de marketing para la consecución de objetivos. El Gerente o los responsables de marketing, será la figura que elabore el plan y haga el seguimiento del mismo bajo la observación de la gerencia o dirección general.

Las etapas del plan de marketing se centran principalmente en 5 etapas con preguntas distintas que debe hacerse el responsable del plan.

- Etapa 1: Análisis y diagnóstico de la situación, FODA. ¿Dónde estamos?
- Etapa 2: Definición de objetivos a alcanzar. ¿Dónde vamos?
- Etapa 3: Selección y desarrollo de las estrategias de marketing y planes de acción. ¿Cómo llegaremos?
- Etapa 4: Presupuesto de Marketing. ¿Cuánto cuesta?
- Etapa 5: Control de los resultados. ¿Dónde nos hemos equivocado?

La etapa uno implica un análisis tanto del entorno interno como del entorno externo de la organización, que debe quedar materializado en el denominado análisis FODA, estudio recomendado para el diagnóstico de la situación de una empresa.

En la etapa dos, la Dirección general de la empresa debe establecer los objetivos generales para guiar las a todos los departamentos, por lo que la definición de los objetivos de marketing (sector encargado del comercio electrónico usualmente) se encuadra dentro de los objetivos generales establecidos por la empresa.

La elección de los objetivos de marketing debe responder cuantitativa y cualitativamente a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué indica el análisis DAFO?
- ¿En qué sectores está y en qué sectores quiere estar la empresa?
- ¿Existen suficientes recursos para alcanzar los objetivos?
- ¿Son realistas y alcanzables los objetivos?
- ¿Cuál es el límite temporal para alcanzar los objetivos?

Los objetivos dependen de las características del producto o servicio ofrecido en la web y, de esta forma, pueden estar basados en: Creación de marca, posicionamiento web,

servicio de atención al cliente, distribución y logística on-line, obtención de ventajas competitivas, rentabilidad y cuota de mercado, porcentaje de venta, nivel de facturación.

En la etapa 3 para definir las estrategias del plan de marketing por Internet, han de tenerse en cuenta las “4 P 's on-line” producto, precios, plaza y distribución, que mezcladas de la forma más conveniente, se aplicarán en una estrategia acorde con el producto o servicio que ofrezca la web.

Una posible lista de variables a tener en cuenta, en el desarrollo de cada una de las estrategias de marketing mix on-line:

- Estrategia de producto: Diseño del catálogo on-line, modificación y sustitución de productos inadecuados, Garantías o servicios post-venta.
- Estrategia de precio: Precios de venta de productos y servicios, modificación del precio respecto al producto off-line, formas de pago a través de la web, promociones y descuentos.
- Estrategia de distribución: Planificación de ventas, disponer de una tienda virtual, definir stocks y los sistemas de almacenaje, costos de almacenaje y rotura de stocks, formas de entrega y envío de productos, entrega del producto en tiempo y forma.
- Estrategia de comunicación: Posicionamiento web en buscadores, campañas de pago por clic, campañas de email marketing, relaciones públicas, campañas de publicidad on-line, marketing viral, comunidades virtuales o redes sociales.

El presupuesto del plan de marketing por Internet también debe tener en cuenta los factores económico y financiero, que debe incluir datos importantes como:

- Ingresos previstos a corto y largo plazo.
- Origen de los ingresos.
- Previsión de beneficios y flujos de tesorería.
- Financiación necesaria.
- Amortización de la financiación.
- Inversiones requeridas.
- Planes de expansión.

Conocer los costos que cada factor supondrá en el presupuesto contribuirá a tomar las decisiones apropiadas para conseguir la rentabilidad objetivo, ya que tanto las técnicas

de investigación e implementación de estrategias y puesta en marcha de planes de acción son costosas, son más económicas unas que otras.

La etapa 5, establece las medidas de control y seguimiento con una periodicidad establecida que permita detectar y corregir cualquier anomalía o desviación del plan de marketing en acción.

Se deben prever instrumentos de control que indicarán si los planes de acción han tenido los resultados esperados o, si por el contrario, se han producido desviaciones sobre los resultados previstos. En caso de que surja una contingencia inesperada, las empresas deben estar preparadas para responder a preguntas como:

- ¿Es un problema o un síntoma de problema futuro?
- ¿Es un problema de la empresa o del mercado en el que se mueve?
- ¿Es un problema con o sin solución?

La respuesta a estas cuestiones permitirá a los encargados encarar los problemas desde posiciones más ventajosas, que aumenten la posibilidad de dar soluciones.

Para las empresas es necesario conocer la rentabilidad que esperan y las inversiones realizadas en las estrategias on-line. Sin un análisis y medición exhaustiva y clara de los resultados, el plan de marketing on-line no servirá para obtener, la rentabilidad esperada y fijada en los objetivos de marketing.

Tiendas virtuales

Sobre tiendas virtuales, Philip Kotler y Kevin Lane Keller, en su libro Dirección de Marketing, 2016, destacan el ahorro que puede llegar a tener una tienda de esta modalidad, en cuanto al espacio de exhibición en el punto de venta, del personal y de mantener los inventarios. A su vez, las empresas de nichos de mercado, pueden vender de manera rentable un bajo volumen de productos a mercados especializados. (Kotler y Keller, 2016)

De igual manera, las tiendas que se encuentran en internet, comúnmente conocidas como tiendas virtuales, compiten en tres aspectos clave de las transacciones:

- 1) La interacción del cliente con el sitio web.
- 2) La entrega.

3) La capacidad para resolver problemas cuando éstos ocurren.

Entre otros factores de éxito de las tiendas virtuales están; el servicio al cliente, que el sitio web sea rápido, simple y fácil de usar, la ampliación de las imágenes de los productos, los tiempos de entrega y las políticas de devolución. Contrariamente, los factores que impiden las compras en línea suelen ser la falta de experiencias placenteras, de interacción social y de atención personal por parte de un representante de la empresa. (Kotler y Keller, 2016)

Diseño Metodológico

Tipo de estudio

La presente investigación es de carácter cuali-cuantitativo del tipo exploratorio y demuestra escasez de investigaciones anteriores a la presente. Sobre este tipo de estudios Sampieri asienta lo siguiente;

(...) Los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y por lo común anteceden a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Los estudios descriptivos —por lo general— son la base de las investigaciones correlacionales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados. Las investigaciones que se realizan en un campo de conocimiento específico pueden incluir diferentes alcances en las distintas etapas de su desarrollo (...) (Sampiere, 2010)

Las investigaciones cualitativas se basan mayormente en una lógica y proceso inductivo, van de lo particular a lo general.

El **universo de estudio** se determina como las empresas productoras de yerba mate del Departamento de Apóstoles de la provincia de Misiones y los consumidores de yerba mate residentes de Argentina. La muestra de estudio está compuesta por 1 empresa que aplica estrategias de comercio electrónico y 2 que todavía no lo hacen. En cuanto a la muestra de los consumidores de yerba mate residentes en Argentina, se tomaron 77 encuestas.

La **unidad de análisis** se ha definido como las estrategias de comercio electrónico que utilizan las empresas de yerba mate de Misiones.

Como **unidades de observación** se establecen las personas que trabajan en las empresas de yerba mate del departamento de Apóstoles, Misiones y que coordinan las estrategias comerciales.

Fuentes secundarias: Informes de Instituciones, Cámaras, Asociaciones, etc., que realicen estudios de comercio electrónico y análisis de economía regional como la Cámara Argentina de Comercio Electrónica, la Confederación Argentina de la Mediana Empresa, y la Confederación Económica de Misiones.

Fuentes primarias: Por un lado, se realizaron entrevistas a empresarios del rubro de la yerba mate, gerentes y operarios, a gerentes y operarios de empresas de logística de paquetería de comercio electrónico. Por otro lado, se efectuaron encuestas a personas que realizan compras a través de tiendas virtuales o a través de otras modalidades de comercio electrónico.

Se han realizado 2 entrevistas a empleados de altos cargos de empresas productoras de yerba mate, presentándose dificultad para concretar las entrevistas y detectando poca predisposición a brindar información. Se aplicaron técnicas de recolección de datos cualitativas en las empresas de yerba mate seleccionadas en el muestreo teórico, a los referentes de áreas comerciales, publicidad, y gerentes generales, considerando la posibilidad de que una persona abarque el conjunto de sectores.

Principalmente se propone ingresar en el campo de estudio para comprender el escenario en cuestión y luego decidir los convenientes, principalmente sitios donde se tomen las decisiones comerciales, logísticas y de producción. Independientemente de los escenarios a estudiar, se buscará recolectar la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos.

Para el método cualitativo se aplicó el muestreo teórico, y mediante la triangulación de datos recolectados a través de los instrumentos tales como la planilla de observación de campo, guía de entrevistas y charlas informales, (ver modelos de los mismos en los Anexos) se alcanzará la comprensión profunda y clara del escenario y de las personas estudiadas.

El ingreso en el escenario a estudiar trata de no violar la privacidad o confidencialidad de los informantes, ni exponerlos a perjuicios, ni interferir en sus actividades. Una vez en el campo, se buscará establecer el vínculo con las personas a entrevistar y observar, y se buscará ser aceptados como personas que no abren juicio ni ser amenazantes.

Según Sampieri, el enfoque cualitativo, representa cierta flexibilidad sobre los resultados, reflexivo y con aceptación de tendencias sobre la muestra en estudio. *(..) El alcance final de los estudios cualitativos muchas veces consiste en comprender un fenómeno social complejo. El acento no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo (...)* (Sampieri, 2010)

El enfoque **cuantitativo** se utiliza mediante la medición numérica y el análisis estadístico permitió la posibilidad de réplica y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, y facilita la comparación entre estudios similares. Se recolectaron datos para probar la hipótesis, para así establecer patrones de comportamiento. En una investigación con este enfoque los resultados encontrados en la muestra analizada pueden generalizarse a una población mayor.

La utilización del método mixto; cuali-cuantitativo, permite la utilización de un trabajo multidisciplinario, lo cual conlleva a usar diseños multimodales. Según varios autores le otorga mayor claridad a la investigación y numerosas ventajas. (Sampieri, 2010)

La secuencia o tiempos de los métodos o componentes que se opta para la investigación, en referencia a los tiempos de los métodos de estudio, sobre el muestreo, recolección y análisis de los datos, se utilizarán simultáneamente. De esta manera se integrarán los datos cuantitativos y cualitativos.

Para el abordaje cuantitativo se utilizó un muestreo probabilístico que implica seleccionar al azar casos o unidades de una población que sean estadísticamente representativos de la población para la utilización de encuestas sobre quienes la probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra se pueda determinar.

Se realizaron 77 encuestas a mayores de 18 años residentes en Argentina.

El tipo de muestreo empleado en el método cuantitativo es **probabilístico**, el cual implica seleccionar al azar casos o unidades de una población que sean estadísticamente representativos de ésta y cuya probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra se pueda determinar.

Las principales variables medidas en esta investigación son:

- Situación del mercado de yerba mate.
- Situación económica de las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate que aplican estrategias de comercio electrónico.
- Estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados.
- Hábito de compra a través de internet de los consumidores del mercado de la yerba mate.

- Predisposición al cambio de los directores de las empresas que elaboran yerba mate.

Alcances de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene como alcance de tema las estrategias de comercio electrónico que utilizan las empresas de yerba mate del Departamento de Apóstoles, Misiones seleccionadas para el estudio.

El análisis se realiza a partir del relevamiento de la información disponible dentro de las organizaciones y fuentes de información consultadas. De esta manera se propone generar estrategias adecuadas en caso de ser necesario. Como **alcance temporal** se ha establecido desde **marzo del 2020 a junio del 2021**.

Análisis de los datos recolectados

Las organizaciones vinculadas al Ecommerce

Según la empresa unicornio de Argentina Tienda Nube: *“La aceleración en el desarrollo del comercio electrónico en 2020 fue histórica (...) El año comenzó con el impulso inigualable de las compras online que trajo el aislamiento provocado por la pandemia de COVID-19. Luego, con el avance de la vacunación, se flexibilizaron algunas medidas de distanciamiento y, con ello, el comercio físico se fue reactivando.”* (Tienda Nube, 2022).

Entre los datos que se pueden mencionar del informe anual se destacan:

- Durante 2020, el comercio electrónico facturó un total de 4,2 billones de dólares en todo el mundo.
- En 2020 América Latina mostró un crecimiento del 36,7%, mayor que el de la región Asia-Pacífico (26,4%), en donde China siempre llevó la delantera.
- En el 2021, al igual que en 2020, las regiones de Asia y América del Norte lideraron el comercio electrónico a nivel mundial. Asia-Pacífico representó aproximadamente el 60% de las ventas online de todo el mundo.
- La tendencia es que en 2022 las ventas cross-border (operación transfronteriza) representen el 22% de la comercialización de productos físicos en el e-commerce.
- Argentina integró el top 5 de países con mayor potencial de crecimiento en el comercio electrónico. El podio quedó conformado por India, Brasil, Rusia, Argentina y México
- Con relación a los segmentos que **más productos vendieron los primeros 6 meses del año**, el informe semestral de la CACE muestra cómo **la categoría de Alimentos y bebidas se vuelve a imponer en el primer lugar**
- Las tarjetas de crédito siguen siendo las más elegidas por los usuarios a la hora de optar por un medio de pago: las plataformas de pago (como Mercado Pago y Todo Pago) con un 64% (vs. 59% en MID 2020) y, a través de un Gateway (como Decidir), 12% (vs. 18% en MID 2020).
- La entrega de productos a domicilio lideró por segundo año consecutivo los medios de envío.

- Se duplicó la facturación total del comercio electrónico en Argentina durante el 2021, luego de un 2020 extraordinario.
- Las altas expectativas de la evolución del e-commerce en Argentina, la ubican como el 4° país del mundo con mayor potencial de crecimiento en el comercio electrónico.
- El uso de dispositivos móviles para concretar las ventas online sigue siendo tendencia.
- Las redes sociales, especialmente Instagram, siguen siendo canales de venta digitales en constante crecimiento. (Tienda Nube, 2022)

En cuanto a la información proporcionada por los informes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), durante el primer semestre de 2021 se registró una facturación de 631.788 millones de pesos, representando un crecimiento del 101% en comparación a MID 2020. Entre los datos más destacables que se pueden extraer del informe del primer semestre del 2021 se extraen los siguientes datos:

- El ecommerce dio el mayor salto de crecimiento en órdenes de compra en el primer semestre de 2021, 47% comparado al mismo periodo del 2020.
- Alimentos y bebidas se mantiene como la categoría con más unidades vendidas al igual que en el 2020, aunque no el de mayor facturación.
- En línea con la consolidación de la categoría de alimentos y bebidas en el TOP1 de unidades vendidas, el 35% de los argentinos manifiesta comprar más de la mitad de los productos de consumo masivo de manera online, mientras que antes de la pandemia sólo lo hacía el 15%, y el 36% tuvo la expectativa de seguir haciéndolo durante el segundo semestre del 2020.
- En 2020, en medio de la cuarentena más estricta, los compradores online consideraban adquirir en el canal digital productos básicos para subsistir dentro del hogar. Hoy, los compradores están más interesados en obtener servicios relacionados con el ocio y entretenimiento. (CACE, 2021)

Situación económica de las empresas y características del sector de la yerba mate en Argentina

Misiones y Corrientes son las provincias donde se produce la yerba mate. Necesita suelos rojos, con alto contenido de hierros, y el clima subtropical sin estación seca. Según datos del INYM para producir 1 kg de yerba mate, se necesitan 3 kg de hojas verdes, porque durante el secado, el producto pierde agua y peso.

Las empresas cuyas principales actividades son la producción de yerba mate envasada en distintos formatos, y que se logran acceder para el análisis y estudio fueron tres, de las cuales dos se dedican al comercio electrónico y una todavía no.

La predisposición de las empresas puede resumirse en un nivel medio/bajo, por lo que se complementan estos datos con fuentes secundarias para la obtención de datos sobre la situación económica de las empresas. En función de ello, se pueden determinar algunos aspectos por medio de informes elaborados por instituciones que generan datos relacionados al tema, como del Instituto Nacional de la Yerba Mate.

Para producir 1 kg de yerba mate, se necesitan 3 kg de hojas verdes, ya que durante el secado el producto pierde agua y peso. El ingreso de materia prima a los establecimientos de secanza permite observar el avance de cosecha en la región productora.

Los datos correspondientes a las declaraciones juradas presentadas por los operadores ante INYM indican que entre los años 2018 y 2021 salió más yerba procesada de los molinos, de la que ingresó. Es decir, si se suman las exportaciones más la salida de yerba mate para mercado interno, son mayores a los kilogramos ingresados como hoja verde. Por lo que si las empresas quisieran ganar nuevos mercados, se les sería difícil abastecerse con la yerba plantada en Argentina, como se observa en la tabla N°2, la columna “Diferencia entre Ingreso Hoja verde y salida de molino para exportación e importación” el saldo es negativo. Este cálculo se obtiene de pasar los kilos de hoja verde ingresados en los molinos, a yerba canchada:

1 kg de yerba mate canchada o yerba molida = 3 kg de hoja verde. (INYM, 2021)

Tabla N°2: Diferencia entre Ingreso Hoja verde y salida de molino para Exportación (EX) y Mercado Intero (MI)

Año	Ingreso Hoja Verde	Ingreso Hoja Verde pasado a yerba canchada	Exportaciones	Mercado Interno	Suma Ex.+MI	Diferencia entre Ingreso Hoja verde y salida de molino para EX/MI
2018	809.291.816	269.763.939	43.002.819	262.174.480	305.177.299	-35.413.360
2019	837.253.740	279.084.580	39.834.063	276.892.428	316.726.491	-37.641.911
2020	813.297.799	271.099.266	42.905.744	268.826.525	311.732.269	-40.633.003
2021	882.095.968	294.031.989	35.509.787	282.854.987	318.364.774	-24.332.785

*Valores expresados en kilogramos.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INYM. 2021.

En el año en junio del año 2021, el INYM comienza a regular las nuevas plantaciones de yerba mate a través de Resolución 170/21, la cual busca establecer que cada productor inscripto en el Registro de Operadores del Sector Yerbatero podrá plantar por año hasta CINCO (5) hectáreas de nuevas plantaciones de yerba mate, lo que impide a las grandes plantaciones de yerba mate.

En las siguientes tablas puede observarse que las empresas dedicadas a la elaboración de yerba mate mantuvieron sus niveles de producción similares a los pre pandemia. Posiblemente se hayan visto afectadas por la disminución de personal de riesgo, generando efectos económicos y financieros no previstos.

Tabla N°3: Salida de kilogramos de Yerba Mate de molinos para mercado interno en Argentina

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	18.514.333	20.591.756	20.568.528	21.444.088	21.307.542
Febrero	19.092.017	18.152.551	21.666.732	18.845.308	21.021.905
Marzo	25.503.124	21.473.637	23.337.017	21.776.999	24.633.204
Abril	21.304.310	22.479.027	23.442.906	24.352.995	25.475.813
Mayo	23.488.007	24.001.217	24.903.603	23.907.435	22.308.401
Junio	22.534.453	22.563.985	20.938.346	24.230.480	23.912.347
Julio	22.640.657	23.296.912	23.695.451	23.210.557	-
Agosto	24.056.605	24.094.118	24.184.350	21.884.580	-
Septiembre	23.017.931	22.666.898	24.978.959	23.160.484	-
Octubre	22.227.437	24.522.210	26.290.995	23.948.971	-
Noviembre	19.830.427	20.505.305	22.538.133	21.968.345	-
Diciembre	18.100.350	17.826.865	20.342.918	20.096.282	-
Kg de yerba mate	260.309.652	262.174.480	276.892.428	268.826.525	138.659.211

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INYM. Informe del Sector Yerbatero. Junio de 2021.

Como puede observarse en la tabla número 2 en el año 2020, la producción de yerba mate molida y envasada para el mercado interno fue de casi 268,8 millones de kilos, frente a 276,8 millones de kilos del 2019. En cuanto a las exportaciones, se comprueba que los embarques aumentaron un 7,78%, ya que en 2020 se despacharon 42,9 millones de kilos contra los 39,8 millones que se habían exportado durante 2019, como se muestra en la tabla núm. 3. **Las cifras reflejan una buena respuesta en la cadena yerbatera durante el contexto de pandemia.** (INYM, 2020)

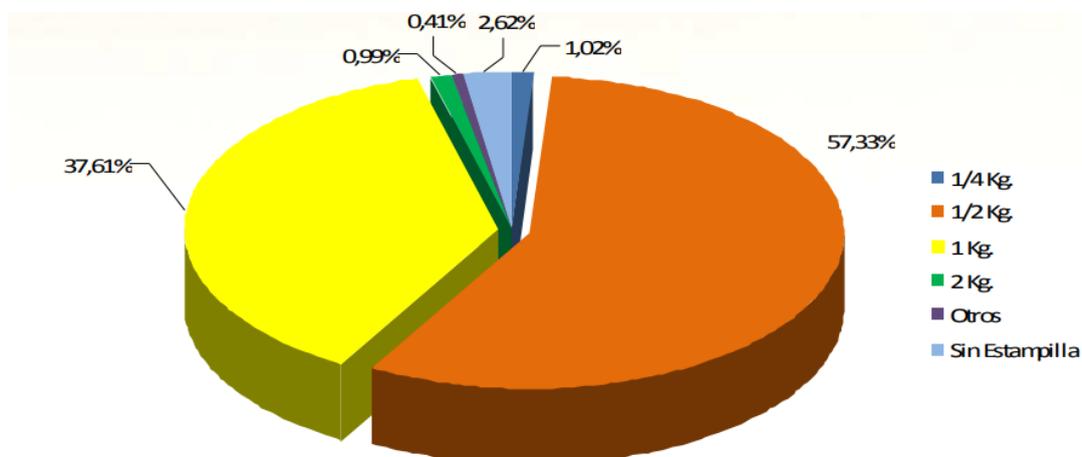
Tabla N°4: Salida de kilogramos de Yerba Mate de molinos para mercado externo en Argentina

Periodo	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	1.938.130	3.843.663	2.764.785	3.978.693	2.928.211
Febrero	1.628.623	2.378.685	2.102.368	2.796.114	2.459.738
Marzo	2.803.793	3.341.349	1.739.838	2.068.988	2.310.556
Abril	2.284.059	2.995.342	3.359.102	3.082.749	2.494.399
Mayo	3.315.32	3.367.286	4.741.445	4.002.854	4.342.885
Junio	3.542.679	4.034.991	3.258.467	3.697.719	3.452.828
Julio	3.159.427	3.850.416	4.257.147	3.704.779	-
Agosto	3.595.411	5.939.593	5.003.668	4.829.560	-
Septiembre	2.315.356	3.470.689	4.008.875	2.897.581	-
Octubre	1.916.037	4.626.417	3.701.439	3.431.794	-
Noviembre	1.654.102	2.694.049	2.496.753	4.621.849	-
Diciembre	2.864.575	2.460.340	2.400.177	3.793.063	-
Kg de yerba mate	31.017.514	43.002.819	39.834.063	42.905.744	17.988.617

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INYM. 2021.

En cuanto a la cosecha, los registros elaborados a partir de las Declaraciones Juradas del Ingreso de Hoja Verde a Secaderos durante el 2020 refieren que fueron procesados 812,9 millones de kilos de materia prima; una cifra que también se mantiene dentro de los parámetros de años anteriores. (INYM, 2021)

Gráfico N°1: Yerba mate salida de molino durante el 2020 según formato de presentación



Fuente: Informe del Sector Yerbatero. INYM. 2020.

Respecto a los formatos de comercialización de la yerba mate elaborada, los envases de medio kilo mantuvieron la preferencia de los consumidores. Durante el mes de diciembre de 2020 los paquetes de medio kilo representaron el 57,33% de las salidas de molinos al mercado interno. Con el 37,61% se ubicaron los paquetes de un kilo, con el 0,99 % los envases de dos kilos, y con el 1,02 % los de cuarto kilo. En el ítem ‘otros formatos’ las salidas alcanzaron 0,41 %, mientras que 2,62 % correspondió al rubro ‘sin estampillas’. (INYM, 2020)

Es importante destacar que, de acuerdo a los datos históricos, se mantiene con pocas variantes la participación de los distintos formatos en las salidas de molino con destino al mercado interno, concentrando los formatos de ½ y 1 kilo, el 94,95 % de las mismas. (INYM, 2020)

Según una investigación de mercados realizada en toda Argentina, la yerba mate está presente en más del 90% de los hogares argentinos. Tomando las estimaciones en base al último censo de población y vivienda, Argentina posee 41 millones de habitantes, por lo que en promedio indicaría unos 6,4 kg de yerba mate consumida por persona por año. (INYM, 2020)

Luego de recolectados los datos a través de los informes del INYM, CAME y CACE, puede concluirse que a pesar de las dificultades que presentaron algunas empresas respecto al Covid-19, como el ausentismo de los trabajadores por síntomas de la

enfermedad por la obligatoriedad de los mayores de determinada edad de quedarse en sus hogares, las empresas no presentaron dificultades económicas.

Sobre la variable “situación económica de las empresas” no se logró entrevistar a personas capaces de brindar estos datos de las empresas productoras de yerba mate, por lo que se la misma se determinó a partir de los informes de las instituciones mencionadas.

Situación del comercio electrónico de la yerba mate

Según el relevamiento realizado, se registran 2 tiendas virtuales de empresas productoras de yerba mate. Por otra parte, la mayoría de las empresas tiene presencia en redes sociales, brindando datos de contacto para la compra y coordinación de la entrega.

Según se pudo constatar en una visita a una yerbatera que no posee tienda virtual, un empleado administrativo confirmó que los clientes se contactan por la redes sociales y se realizan envíos por encomienda a distintas provincias, como venta minorista, lo que demuestra que si bien no poseen una tienda virtual, **sí utilizan las redes sociales para contactar a sus clientes y concretar ventas.**

En otra empresa seleccionada como muestra que sí posee tienda virtual, un personal jerárquico confirmó lo siguiente: “Si bien la Empresa no utiliza la venta por plataforma directamente, el servicio lo realizan empresas tercerizadas, a nivel nacional desde abril de 2015, y fuera de Argentina hace más de 10 años, y donde es una de las herramientas más utilizadas para la comercialización de los productos Rosamonte por Distribuidores, habida cuenta que en países desarrollados hace tiempo atrás que ya es una manera usual de adquirir bienes y servicios (...)” . (Entrevista en empresa que si aplica comercio electrónico)

A su vez, el entrevistado asentó de que en Argentina, los servicios de fletes y correspondencia aún no poseen la eficiencia que deberían, y eso es un punto a mejorar en el futuro para que el canal de comercio electrónico funcione a la perfección como sucede en países desarrollados, donde el servicio es económico y eficiente. (Entrevista a personal jerárquico de empresa de yerba mate del Departamento de Apóstoles)

La Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME) proporciona datos sobre la situación de las empresas argentinas durante el periodo de análisis de los cuales se pueden extraer los siguientes:

- En junio de 2021 las ventas minoristas en Argentina crecieron 8,6% frente a junio de 2020, aunque siguieron 16% por debajo del mismo mes que el 2019 antes de la pandemia.
- Durante mayo y junio del 2021 el poder de compra de las familias cayó 20%.
- En el primer semestre del 2021 las ventas minoristas pymes acumulan un alza anual de 15,2% frente a iguales meses de 2020 y una baja de 13,7% contra los mismos meses de 2019.
- Las ventas de alimentos y bebidas cayeron un 0,6% frente a junio de 2020 y 4% comparado con el 2019. (CEM, 2020)

De esta manera, se puede suponer que las empresas productoras de yerba mate, no se encuentran concentradas en el comercio electrónico, aunque en el siguiente capítulo se aborda más en profundidad este tema.

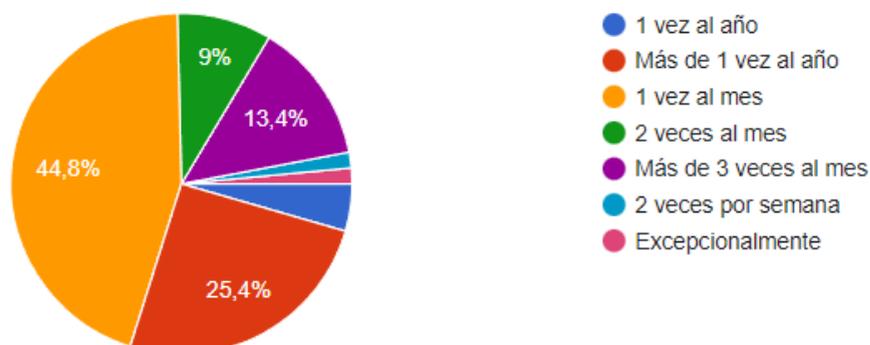
Hábito de compra a través de internet de los consumidores de yerba mate

Para determinar el hábito de compra a través de internet de los consumidores de yerba mate, se aplicó una encuesta a 77 personas residentes en Argentina mayores de 18 años. A partir de esta encuesta se pudieron recolectar los siguientes datos:

El 86,8% afirma haber comprado productos? por internet, el resto nunca lo hizo, y otros respondieron que no pero que quizás lo haría. Esto demuestra que la mayoría de las personas ya han realizado alguna compra por internet. A su vez indica que todavía hay una pequeña parte de la población que se muestra negativa a este canal de compra.

Gráfico N° 2: Frecuencia de compra por internet

67 respuestas

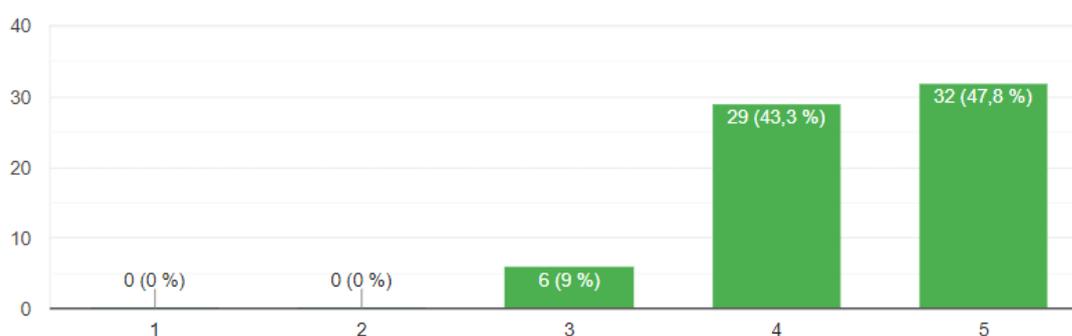


Fuente: Elaboración propia, 2022.

Casi la mitad de la población, un 44,8%, compra por internet al menos una vez al mes. Un 9% realiza 2 compras por mes, un 13,4% más de 3 veces al mes y 1,5% más de 3 veces al mes. Estos datos muestran que de quienes compran por internet en su mayoría lo hacen más de una vez al mes.

Gráfico N°3: Grado de satisfacción comprando por internet, siendo 5 la mejor experiencia

67 respuestas

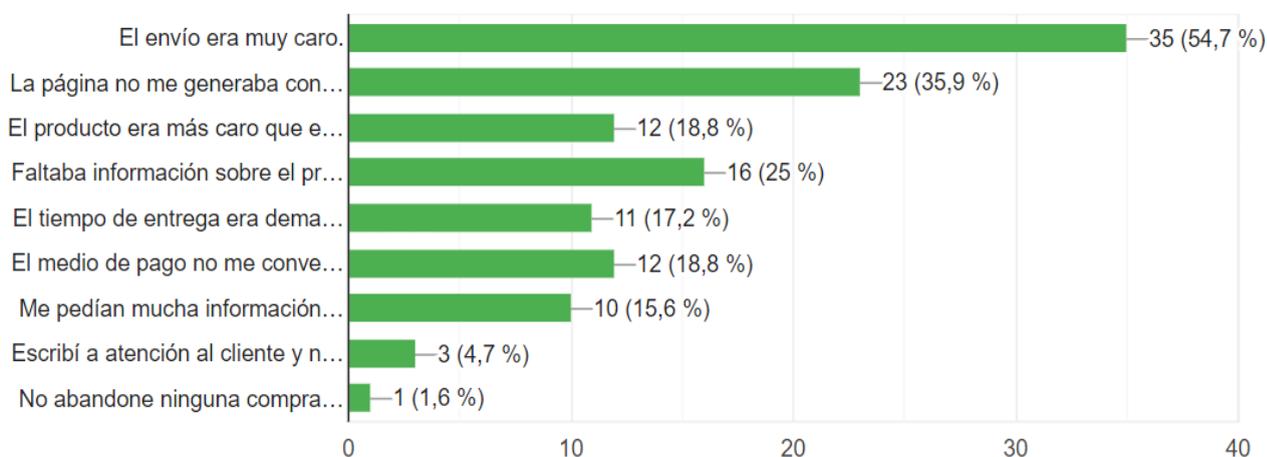


Fuente: Elaboración propia. 2022.

De acuerdo a los resultados, todos los encuestados que compraron por internet están satisfechos con la experiencia de compra, y el 47.8% muy satisfechos.

Gráfico N°4: Motivo de la última vez que abandonó una compra virtual

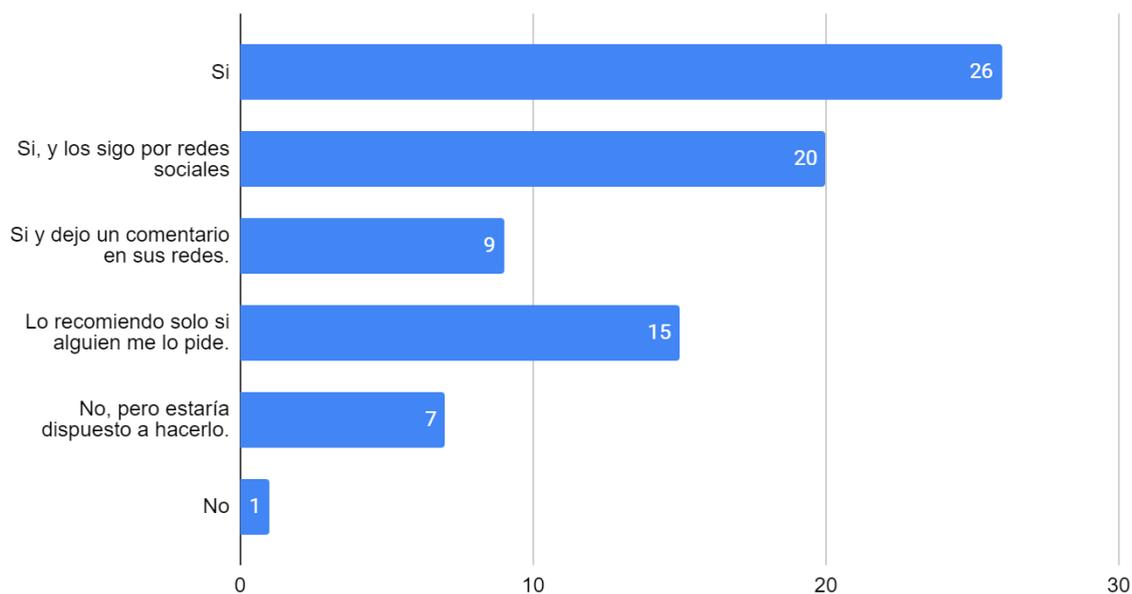
64 respuestas



Fuente: Elaboración propia. 2022.

El 54,7% de las personas encuestadas afirma que abandonó una compra virtual debido a que el envío era muy costoso. Al 35.9% la página no le generaba confianza. Entre otros motivos se destacan el envío era más caro que en la tienda física, faltaba información sobre el producto, los tiempos de entrega eran demasiado largos, el medio de pago no le convencía, le pedían mucha información y otros criticaron la atención al cliente.

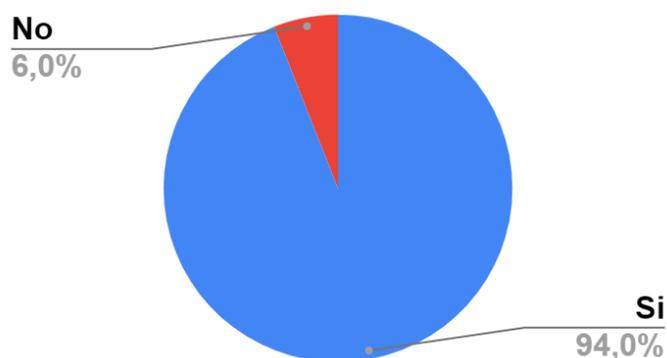
Gráfico N°5: Recomendación de página y producto



Fuente: Elaboración propia. 2022

Un 37,7% (26) de los encuestados afirmaron que luego de realizar una compra por internet y quedar satisfechos con la compra recomiendan la página y el producto. un 31.05% (20) también y además los siguen en las redes sociales. Un 13,4% (9) además de lo anterior, también les deja un comentario positivo. En cambio un 22.4% (15) los recomendaría solamente si alguien se lo pide, y solamente un 1,15% (1) no recomienda la página y el producto.

Gráfico N°6: Consumidores de yerba mate



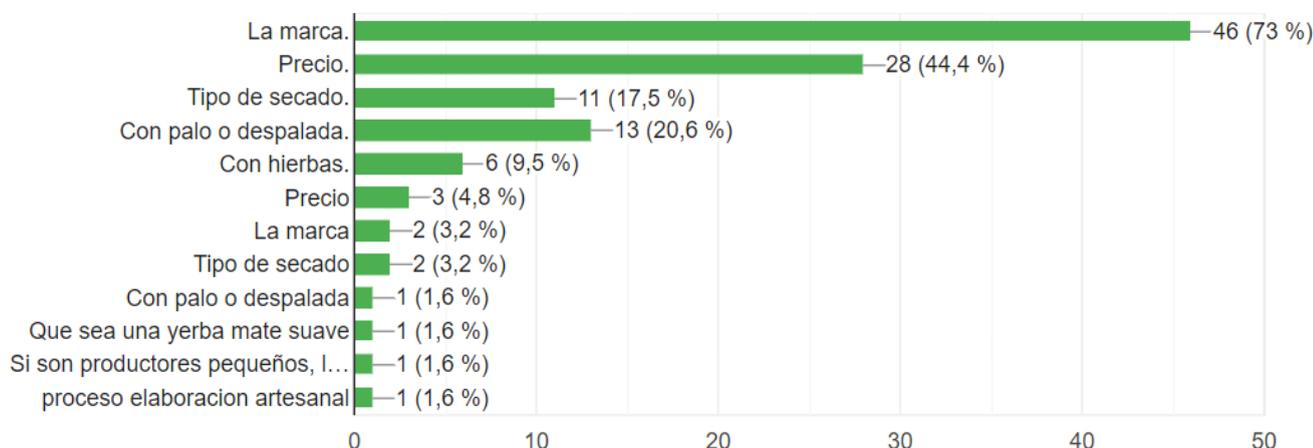
Fuente: Elaboración propia. 2022

Del total de encuestados, 67 personas, el 94% respondió ser consumidor de yerba mate, por lo que se puede determinar que la demanda de yerba mate es amplia para los fabricantes.

Ahora bien, en un apartado de la encuesta, se realizaron preguntas exclusivamente a consumidores de yerba mate. Entre los datos más destacados se pueden mencionar los siguientes datos.

Gráfico N°7: Aspectos valorados por los consumidores de yerba mate al momento de efectivizar la compra de yerba mate

63 respuestas

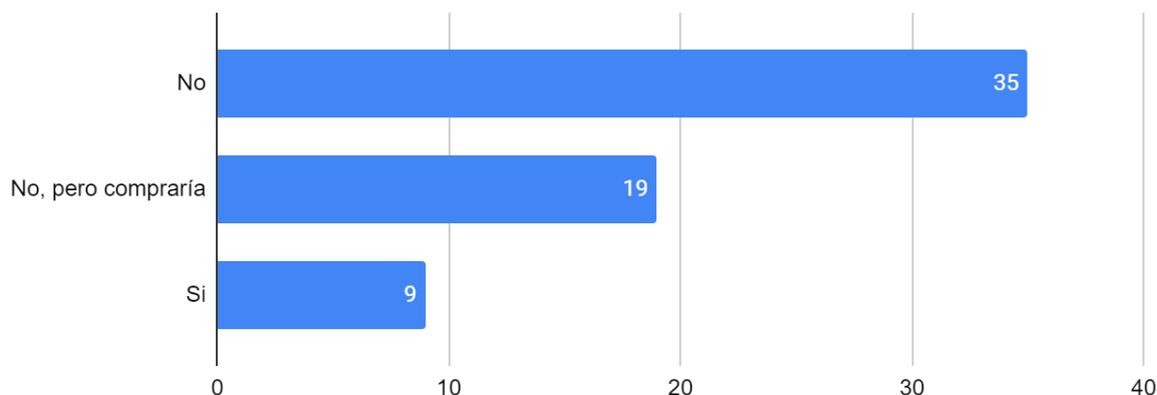


Fuente: Elaboración propia. 2022

Según se puede observar en los datos presentados, el 73% de los encuestados consumidores de yerba mate, valoran mucho la marca al momento de efectivizar la compra de yerba mate, indiscriminadamente si la compra es física o a través de internet u otro medio.

El segundo factor relevante que influye en el proceso de compra de yerba mate es el precio, opción elegida por el 44,4% de los encuestados. Seguidamente otros aspectos no menos importantes son el tipo de secado que posee (17,5 %), si es con palo o despalada (20,6%), con hierbas (9,5%), seguidamente los demás factores mencionados.

Gráfico N° 8: Consumidores de yerba mate que compraron por internet



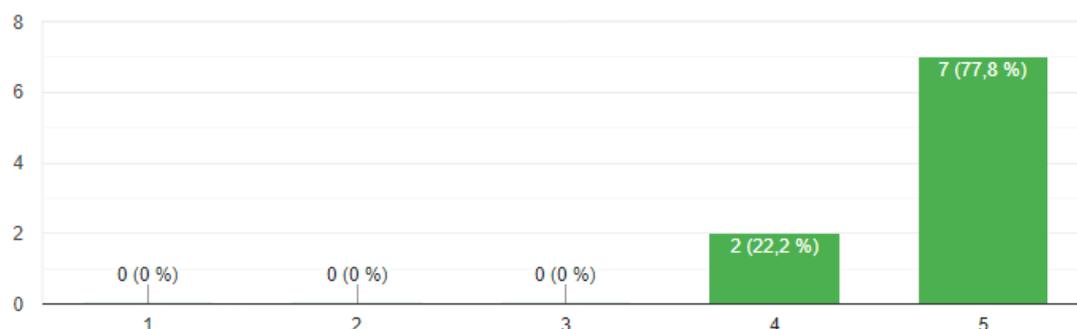
Fuente: Elaboración propia. 2022

De las personas que respondieron que son consumidores de yerba mate, un 14,3% respondieron que compraron yerba mate a través de internet alguna vez. El restante 30,2% nunca compraron pero lo harían, y el 55,6% asentó que no compro nunca. Puede decirse que los consumidores de yerba mate aún están reacios a comprar a través de internet, sin embargo, hay una gran parte de este segmento que ya ha comprado a través de internet y otra gran parte que está dispuesta a hacerlo

Otra variable a indagar sobre los encuestados, en el segmento consumidor de yerba mate que compró yerba mate a través de internet, fue “nivel de satisfacción en proceso de compra de yerba mate a través de internet. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico N° 9: Grado de satisfacción comprando yerba mate a través de internet

9 respuestas

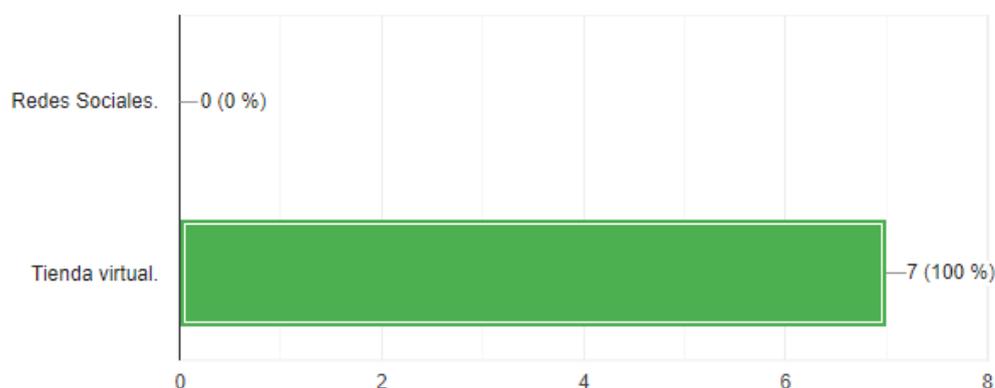


Fuente: Elaboración propia. 2022

Como se puede observar la gran mayoría, el 77,8% contestó con el nivel de satisfacción más alto, y el restante con un 4, un nivel menos, aunque sigue dentro de parámetros de niveles positivos. Ninguno de los encuestados contestó de 3 para abajo, por lo que se determina que todos los compradores de yerba mate a través de internet están muy satisfechos comprando por este canal de comercialización.

Gráfico N° 10: Medio elegido para realizar la compra por internet

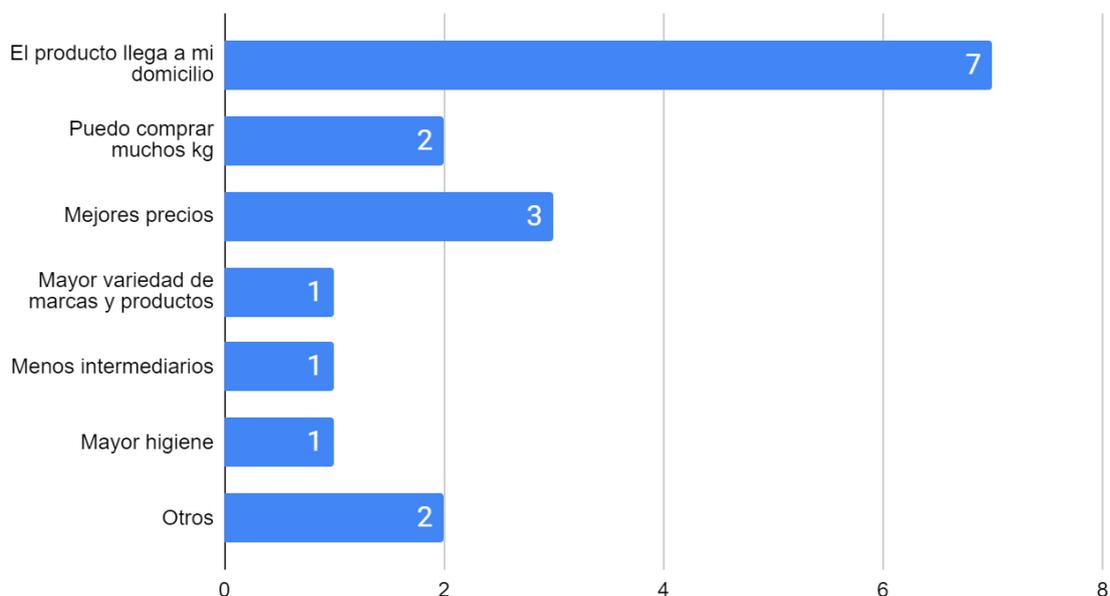
7 respuestas



Fuente: Elaboración propia. 2022

El medio elegido para realizar sus compras son las tiendas virtuales, y no las redes sociales, posiblemente por la seguridad que brinda un sitio de estas características y los mecanismos de compra a través del “carrito” que poseen las tiendas virtuales, además de la amplia información que se puede visualizar.

Gráfico N° 11: Motivo de la compra de yerba mate a través de internet

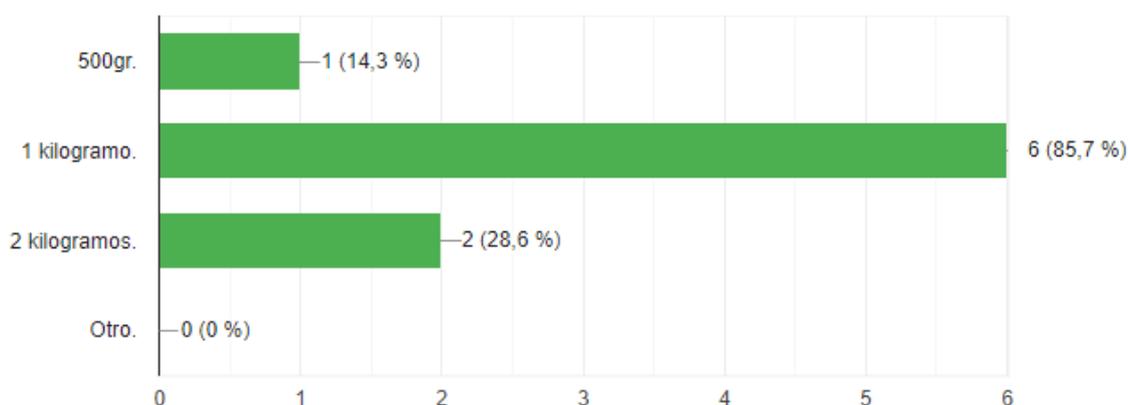


Fuente: Elaboración propia. 2022

El motivo principal de compra preferido por los compradores de yerba mate a través de internet es porque el producto llega a domicilio, lo que evita el desplazamiento de la persona. Este motivo se asocia a la pandemia Covid-19 donde muchas personas preferían que sus compras lleguen a su domicilio sin tener que ir a por ellos y así disminuir los riesgos de contagio.

Los demás motivos preferidos por los compradores fueron: posibilidad de comprar mayores cantidad, mejores precios, mayor variedad de marcas y productos, menos intermediarios y mayor higiene.

Gráfico N° 12: Preferencias de presentación de la yerba mate de los compradores de yerba mate



Fuente: Elaboración propia. 2022

La mayoría de los compradores de yerba mate a través de internet prefieren la presentación del producto en paquetes de 1kg, es decir un 85,7%, seguido por el paquete de 2kg, un 28,6% y el restante 14,3% prefiere el paquete de 500gr.

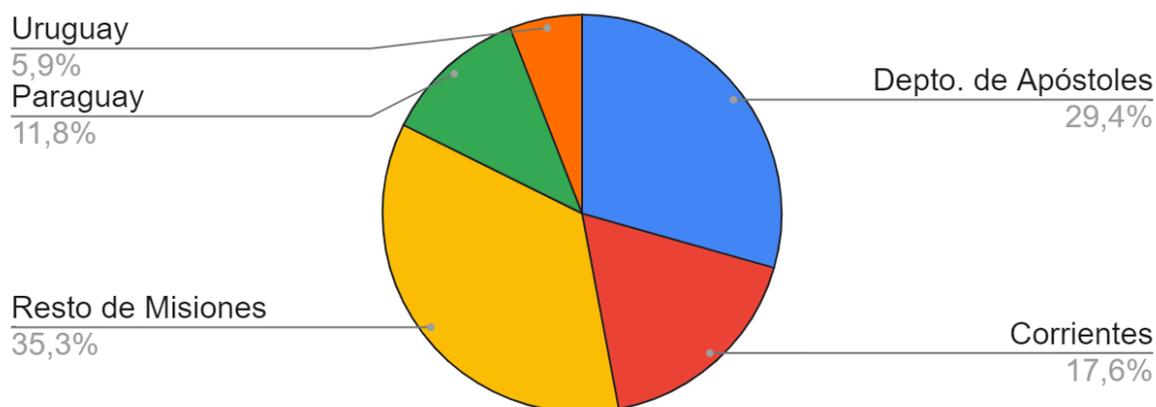
Tabla N°5: Posicionamiento de marcas en consumidores de yerba mate

Amanda	8	Tucangüá	2
Rosamonte	7	Pajarito	2
Playadito	5	Kurupí	1
Piporé	3	Anna Park	1
Romance	3	La Tranquera	1
Cruz de Malta	3	La Merced	1
CBSE	3	Canarias	1
Taragüí	3	Indio	1
Mañanita	2		

Fuente: Elaboración propia. 2022

Según las diez personas consumidoras de yerba mate que respondieron a esta pregunta?, las dos marcas mejor posicionadas son del Departamento de Apóstoles, y la tercera de la provincia de Corrientes. Los demás, se distribuyen entre la provincia de Misiones, Corrientes y marcas de yerba mate de Paraguay y Uruguay.

Gráfico N° 13: Región de origen de las marcas de yerba mate de acuerdo a su posicionamiento

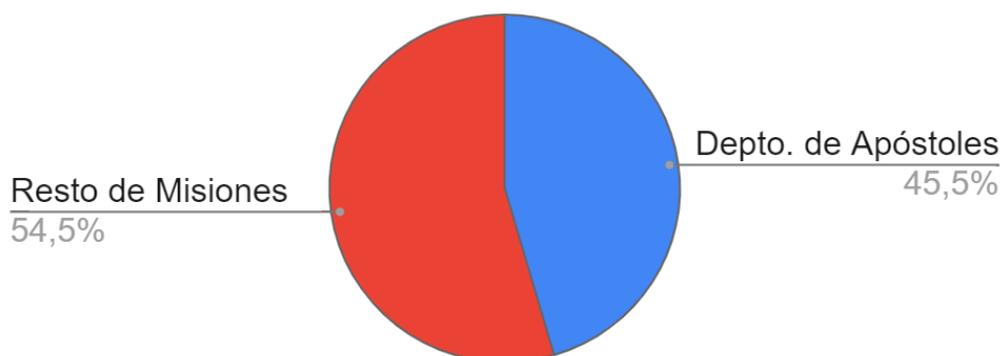


Fuente: Elaboración propia. 2022

En el gráfico número 12 se puede observar que las marcas de yerba mate del Departamento de Apóstoles se posicionan adecuadamente en la mente de los consumidores, representando el 29,4% de las empresas mencionadas por los

encuestados. Dentro de las marcas correspondientes a empresas emplazadas en Misiones, representan el 45,5% de las marcas mencionadas dentro de Misiones, como se puede observar en el siguiente gráfico:

Gráfico N° 14: Zona de origen dentro de Misiones de las marcas de yerba mate de acuerdo a su posicionamiento



Fuente: Elaboración propia. 2022

Finalizando el capítulo I y respondiendo al objetivo de la investigación sobre la situación del mercado de yerba mate, es posible afirmar a través de la información relevada que durante el período en análisis, el comercio electrónico tuvo un crecimiento significativo, generando grandes oportunidades para las empresas argentinas.

Desde un enfoque de la oferta que durante la pandemia las empresas productoras de yerba mate no atravesaron complicaciones económicas-financieras durante el periodo de estudio, a pesar de que los representantes a quienes se intentó entrevistar no proporcionaron información sobre estas preguntas.

Analizando el comportamiento de la demanda, se detecta que el **rubro alimentos y bebidas resulta el segundo con mayor crecimiento durante el 2020** en comercio electrónico, por lo que se detectan grandes oportunidades para el sector.

Sobre el hábito de compra a través de internet de los consumidores de yerba mate, el 86% de las personas encuestadas afirmaron realizar compras a través de internet, en su mayoría lo hacen más de una vez al mes. Todos quienes compran por internet se encuentran satisfechos comprando por internet.

La marca y el precio son los principales aspectos que tienen en cuenta quienes compran yerba mate, lo que también representa oportunidades para trabajar en estos aspectos para las empresas productoras de yerba mate las cuales ya poseen publicidad en la web, información que se expondrá en el siguiente capítulo.

En su mayoría las personas consumidoras de yerba mate, no ha comprado por internet, pero si un 14%, lo que indica que un interés y un 30% está interesado en hacerlo, lo que indica que también se encuentran oportunidades analizando el perfil del consumidor.

Concluyendo, es posible determinar que los objetivos se alcanzaron totalmente, a pesar de haber encontrado dificultades para acceder a las empresas para analizar su situación económica-financiera.

El sector del comercio electrónico proporciona información actualizada sobre la oferta y la demanda, en cuanto al rubro yerbatero también. A su vez, las encuestas de manera virtual permiten recolectar datos de manera eficaz y eficientemente.

En el próximo capítulo se analizarán los aspectos necesarios que se pudieron relevar de las empresas seleccionadas para el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO II

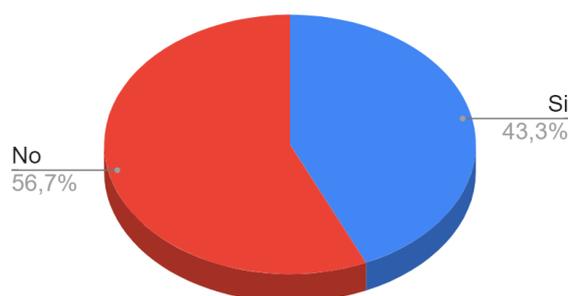
En este capítulo se responde a los objetivos de investigación relacionados a las estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados. Y finalmente se proponen nuevas estrategias de comercio electrónico que aporten al desarrollo y crecimiento de las empresas productoras de yerba mate.

Estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate

Para evaluar las estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados se utilizó la encuesta como instrumento de recolección de datos. Se preguntó a los encuestados si recordaba haber visto publicidad de alguna marca de yerba mate navegando en internet o redes sociales.

De esta manera se pudo relevar que de 67 personas (el 56,7%) respondió que no recordaban mientras que el 43,3% sí, por lo que se detecta que la publicidad de productores de yerba mate no está siendo aprovechada o bien percibida por los consumidores de yerba mate.

Gráfico N° 15: Percepción de publicidad de marcas de yerba mate en sitios web o redes sociales

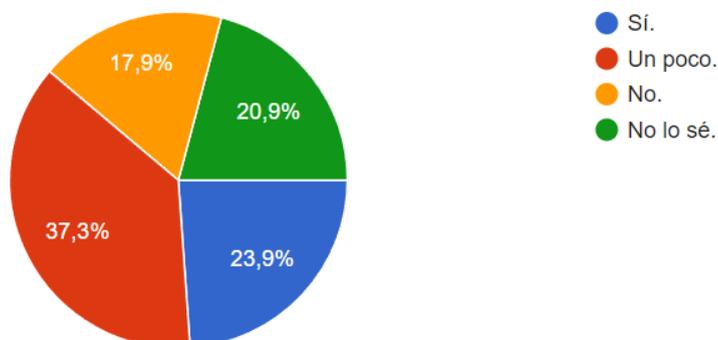


Fuente: Elaboración propia. 2022.

A su vez, mediante observación y charlas informales se detecta que sobre ninguna de las empresas analizadas se encontró publicidad de Google.

En cuanto a la planificación de las estrategias de comercio electrónico, un 23,9% de los encuestados considera que las empresas productoras de yerba mate planifican sus estrategias de comercio electrónico, un 37,3% considera que es poca la planificación, un 17,9% cree que no las planifican, y un 20,9% se muestran dudosas sobre esta pregunta. De esta manera se puede establecer que la mayoría de las personas no cree que las empresas productoras de yerba mate planifiquen sus estrategias de comercio electrónico.

Gráfico N° 16: Percepción sobre la planificación de estrategias de comercio electrónico de las empresas de yerba mate en sitios web o redes sociales

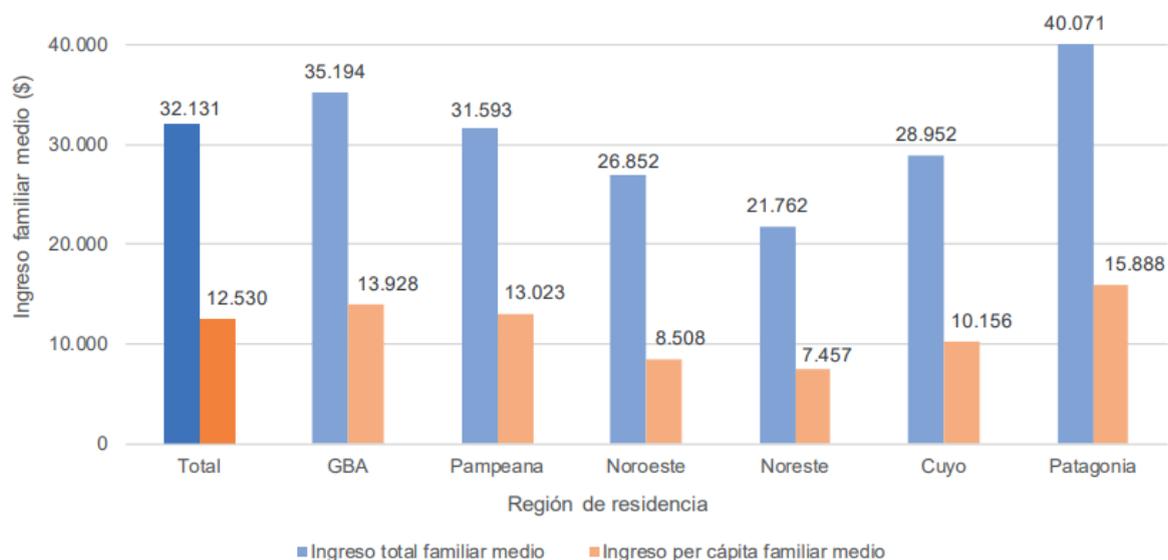


Fuente: Elaboración propia. 2022.

Para orientar al público correcto, las estrategias de comercio electrónico extraen datos de distintos informes donde se pueden observar los hogares con mayor ingreso familiar, como por ejemplo el cálculo de Ingreso Total Familiar (ITF) que representa la sumatoria de los aportes monetarios realizados por todos los miembros del hogar, ya sea por su trabajo o por otras fuentes no laborales. En el caso del ingreso total familiar para las regiones de Argentina se distribuye de la siguiente manera, según el INDEC:

Gráfico N° 17: Ingreso Total Familiar medio mensual e ingreso per cápita familiar medio mensual según región de residencia. Localidades de 2.000 y más habitantes.

Años 2017-2018



Fuente: INDEC. 2018

Teniendo en cuenta los datos del gráfico se indica que los hogares patagónicos son los que registran el ITF medio más alto del país (un 24,7% mayor al nacional). En el extremo opuesto, se encuentran los hogares de la región del Nordeste (NEA), que perciben en promedio un ingreso total familiar 32,3% más bajo que el ITF medio del país.

Los ingresos de los hogares de las regiones Noroeste (NOA) y Cuyo son inferiores a la media nacional (-16,4% y -9,9%, respectivamente), mientras que los de la región Gran Buenos Aires (GBA) son levemente superiores al promedio del país. Las diferencias se acentúan si se tiene en cuenta el Ingreso Per Cápita Familiar (IPCF), ya que en dicha medida incide el tamaño de los hogares, puesto que se divide el ITF por la cantidad de personas que integran el hogar. (INDEC, 2018)

La brecha entre el IPCF medio nacional y los regionales es de -40,5% para los hogares del NEA y de -32,1% y -18,9% para los de NOA y Cuyo, respectivamente. La mayor distancia entre el valor de IPCF regional y el nacional, con respecto a las brechas de ITF, indica que los hogares de estas regiones presentan un tamaño promedio superior al nacional. (INDEC, 2018)

En la región Patagonia, en tanto, los ingresos medios por integrante del hogar son un 26,8% más altos que la media para el total nacional. Los hogares de la región GBA y Pampeana registran un IPCF medio que supera el promedio del país (11,2% y 3,9%, respectivamente). (INDEC, 2018)

Análisis sobre las empresas que realizan Comercio Electrónico

En el caso de las empresas analizadas que realizan comercio electrónico se recolectaron datos a través de las planillas de observación y se lograron obtener los siguientes datos. Para ello, se identifican a las empresas analizadas como “primero” y “segundo” caso.

Primer caso:

La primera empresa analizada realiza comercio electrónico en su tienda virtual durante el periodo de estudio. Se pudieron encontrar en total 54 productos con descripciones e información para el consumidor completa. Se encontraron 15 productos sin stock. Resumidamente se pueden destacar los siguientes datos:

- El tipo de envío que ofrecen es a través de la empresa de transporte OCA, con la opción de retiro por sucursales.
- Sobre el método de pago ofrecen cuotas con interés.
- En sus principales redes sociales se pueden encontrar aproximadamente 25.000 seguidores.
- Con pocos comentarios negativos.
- Responde a los comentarios
- Frecuencia de carga de contenido: 2 a 3 veces por semana, Videos: 1 vez por semana
- Interacciones promedio: Me gusta: 210 Comentarios: 17
- Calidad de imágenes: buenas con participación de personas.
- Redirige a Tienda Virtual
- Puntuación: ALTA

Segundo caso:

El segundo caso es una empresa que no posee tienda virtual, y no ofrece sus productos a través de las redes sociales, aunque en una charla informal visitando la empresa, uno de los empleados aseguraba que la empresa genera contactos a través de las redes sociales y envía sus productos por encomienda.

En el relevamiento llevado a cabo a través de las planillas de observación se pudieron recolectar los siguientes datos:

En red social Instagram:

- Seguidores: 2000
- Redirige a Tienda Virtual: NO
- Responde a comentarios: NO
- Comentarios positivos: SI
- Comentarios negativos: SI
- Responde a comentarios: NO
- Frecuencia de carga de contenido: 1 vez por semana aprox.
- Interacciones promedio: Comentarios:2 Me gusta:77
- Calidad de imágenes: media.
- Redirige a Tienda Virtual: NO

En red social Facebook:

- Seguidores: 11000
- Puntuación: 4,9 (78 opiniones)
- Información proporcionada: Buena/completa
- Redirige a Tienda Virtual: NO
- Responde a comentarios: NO
- Comentarios positivos: SI
- Comentarios negativos: SI
- Responde a comentarios: NO
- Frecuencia de carga de contenido: 1 vez por semana aprox.
- Interacciones promedio: Me gusta: 19. Comentarios: 2 comentarios aprox.
- Veces compartidas promedio: 3 por publicación.
- Calidad de imágenes: media.

- Redirige a Tienda Virtual: NO

Análisis de las empresas que no realizan comercio electrónico

Tanto para las empresas que realizan comercio electrónico como las que no lo hacen, el acceso para conseguir datos fue difícil, ya que ninguna se mostró bien dispuesta a brindarlos.

En el caso de las empresas que no poseen este canal de comercialización se generó un contacto físico hacia la empresa y luego intercambios de mensajes con uno de los dueños a través de whatsapp quien en sus mensajes comentó que se mostraba interesado en realizar comercio electrónico próximamente.

De esta empresa de estructura familiar se pudo relevar la siguiente información.

En red social Instagram:

- Seguidores: 5000 aprox.
- Redirige a Tienda Virtual: NO
- Responde a comentarios: NO
- Comentarios positivos: SI
- Comentarios negativos: No
- Responde a comentarios: No
- Frecuencia de carga de contenido: 1 vez por semana aprox.
- Interacciones promedio: Me gusta: **150** Comentarios: 3 comentarios aprox.
- Calidad de imágenes: buena.
- Redirige a Tienda Virtual: NO

En red social Facebook:

- Seguidores: 3700
- Puntuación: No ofrece
- Información proporcionada: Buena/ no completa
- Redirige a Tienda Virtual: NO
- Responde a comentarios: NO
- Comentarios positivos: SI
- Comentarios negativos:
- Responde a comentarios: NO

- Frecuencia de carga de contenido: 1 vez por semana aprox.
- Interacciones promedio: Me gusta: 19. Comentarios: 2 comentarios aprox.
- Veces compartidas promedio: 3 por publicación.
- Calidad de imágenes: media.
- Redirige a Tienda Virtual: NO

Publicidad en Google: No posee.

Tabla N° 6: Comparación de utilización de Redes Sociales

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3
Posee Tienda virtual	SI	NO	NO
Red Social que utilizan	Instagram		
Seguidores	25500	2500	5000
Redirige a Tienda Virtual	SI	NO	NO
Responde a comentarios	SI	NO	NO
Comentarios positivos	SI	SI	Más positivos
Comentarios negativos	Pocos	Pocos	No se detectan
Responde a comentarios	SI	NO	NO
Frecuencia de carga de contenido:	2 a 3 veces por semana	1 vez por semana aprox.	1 vez por semana
“Me gusta” en promedio aproximado	210	77	150
Comentarios en promedio aproximado	17	2	2
Calidad de imágenes:	Buena	Media	Buena

Red Social	Facebook		
Seguidores	25000	11000	3700
Puntuación	4.9 de 2000	4,9 (78 opiniones)	No brinda información
Información proporcionada:	Media	Buena	Buena
Frecuencia de carga de contenido	2 a 3 veces por semana	1 vez por semana	1 por semana
Calidad de imágenes	Buena	Media	Buena
Redirige a Tienda Virtual	SI	NO	NO
Responde a comentarios	SI	NO	NO
Comentarios positivos	SI	SI	SI
Comentarios negativos	No se encuentra	No se encuentra	No se encuentra
“Me gusta” en promedio aproximado	210	19	21
Comentarios promedio aproximado	17	2	2
Compartidas en promedio aproximado	15	3	2

Fuente: Elaboración propia en base a relevamiento realizado periodo enero 2022

La empresa 1 utiliza una tienda virtual y a su vez es la que mayor número de seguidores, de “Me gusta”, comentarios e interacciones posee en sus redes sociales, también es la que responde los comentarios, posee buena calidad de imágenes, y mayor puntuación. Es posible determinar que la empresa 1 posee un área dedicada al Comercio Electrónico y a la gestión de las redes sociales.

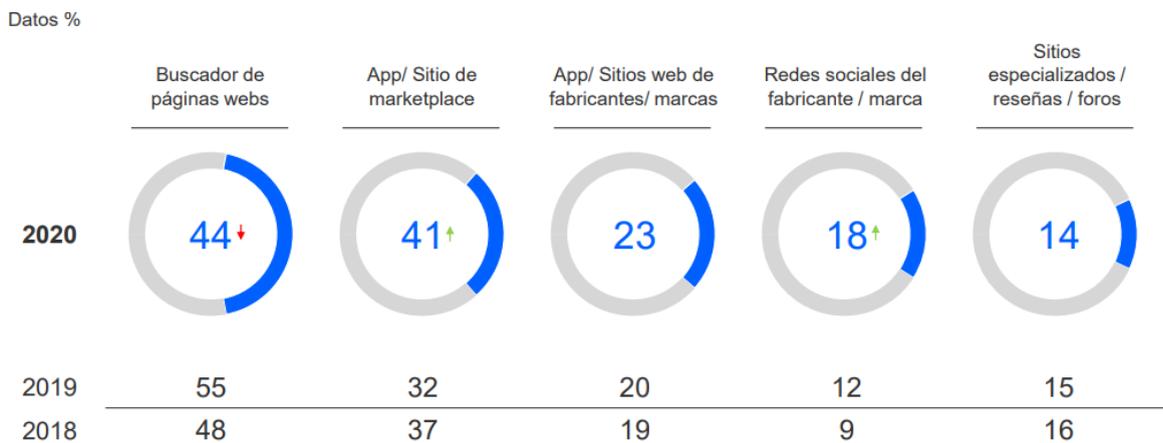
Medios adecuados para comunicar

Extrayendo la información del resumen del comercio electrónico de la CACE durante el año 2020 se observa que en Argentina, el 56% de las personas utilizaron los teléfonos móviles para realizar sus compras a través de internet, mientras que el 44% restante lo hicieron mediante computadora de escritorio o notebook. La tendencia de las compras a través de teléfonos se mantiene en crecimiento. (CACE, 2021)

Sitios para comunicar

Durante el 2020 el mayor crecimiento lo marcan los sitios de marketplaces, aunque los buscadores de páginas webs mantienen el primer ingreso de búsqueda, luego los App o Sitios web de fabricantes, marcas Redes sociales del fabricante y por último algunos casos Sitios especializados, reseñas o foros. (CACE, 2021). Durante el año 2021 se mantuvo la misma tendencia. (CACE, 2022)

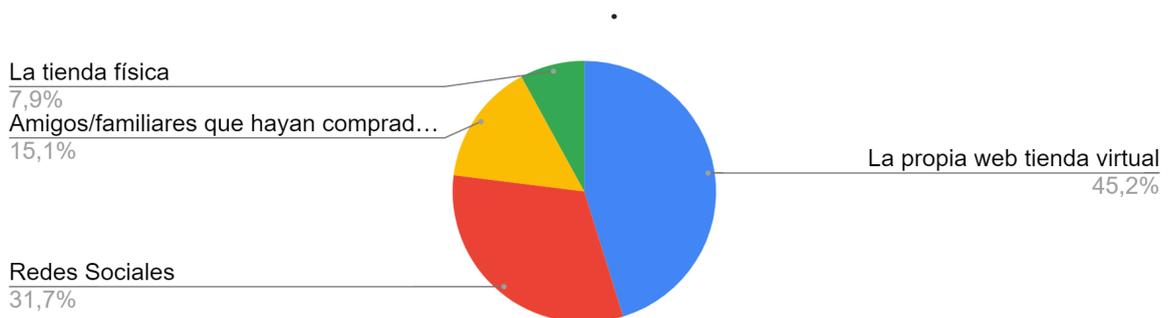
Gráfico N° 18: Fuentes de búsqueda de información durante el 2020



Fuente: CACE. 2021

Comparando con la encuesta realizada para esta investigación, coinciden con los mismos datos, agrupando a las categorías buscador web y App/Sitio de marketplace y sitio web propio. La mayoría de las personas prefiere informarse antes de realizar una compra a través de la propia tienda virtual. En segundo lugar por medio de las redes sociales y en algunos casos a través de otras personas que hayan comprado como ser amigos o familiares, y en la propia tienda física.

Gráfico N° 19: Medios de información antes de realizar una compra por internet

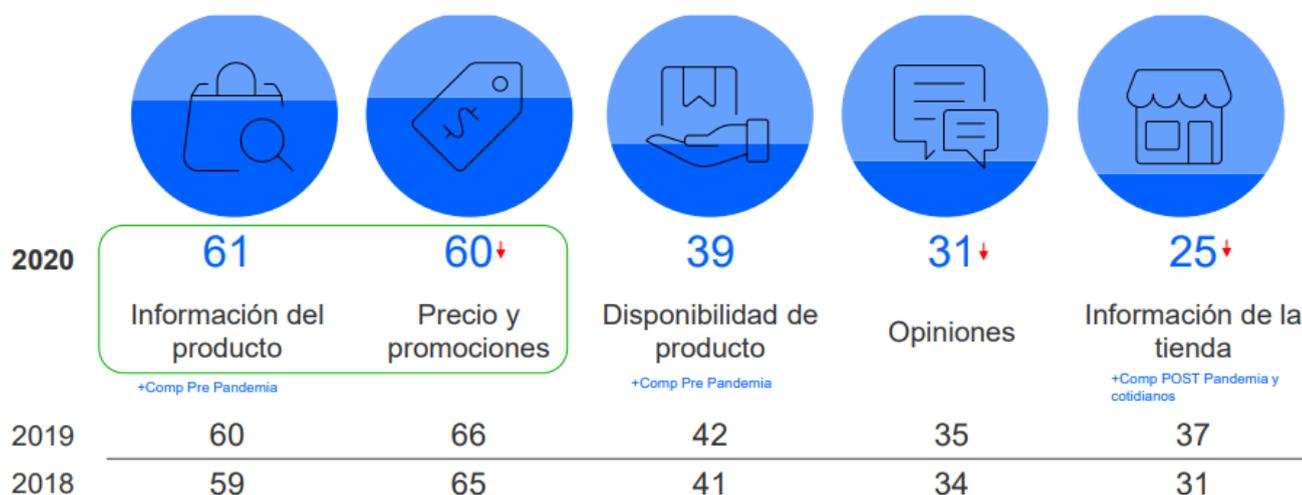


Fuente: Elaboración propia. 2022

Qué comunicar en Ecommerce

La información del producto y precios y promociones son el tipo de información que buscan los compradores online. (CACE, 2021)

Gráfico N° 20: Fuentes de búsqueda de información durante el 2020



Fuente: CACE. 2021

Según los estudios de la CACE, para clientes de las tiendas físicas, el **95% de las personas busca información online antes de realizar una compra** en la tienda física, con predominio del móvil y con creciente relevancia de redes sociales. Por lo que se recomienda mantener actualizadas las páginas para que los compradores de tiendas físicas encuentren información real antes de realizar la compra en un local. (CACE 2021)

Dónde prefieren los clientes recibir o retirar sus productos

Durante el año 2021, el envío a domicilio siguió siendo la opción más elegida por los compradores virtuales. Sin embargo, con la vuelta a clases de los alumnos en el país, el retorno al lugar de trabajo y la mayor movilidad, los compradores online prefieren retirar sus productos a comparación del año 2020, posiblemente por pagar un menor precio de envío o por no estar satisfechos con los servicios de entrega en domicilio.

Predisposición al cambio de los directores de las empresas que elaboran yerba mate

Las empresas analizadas al momento de intentar en varias ocasiones de generar contacto para obtener información se han mostrado poco predispuestos a brindarla.

Es posible que las empresas productoras de yerba mate del Departamento de Apóstoles se encuentren en un estado positivo económico-financiero, lo que igualmente no indica que no estén interesados en expandir nuevos mercados.

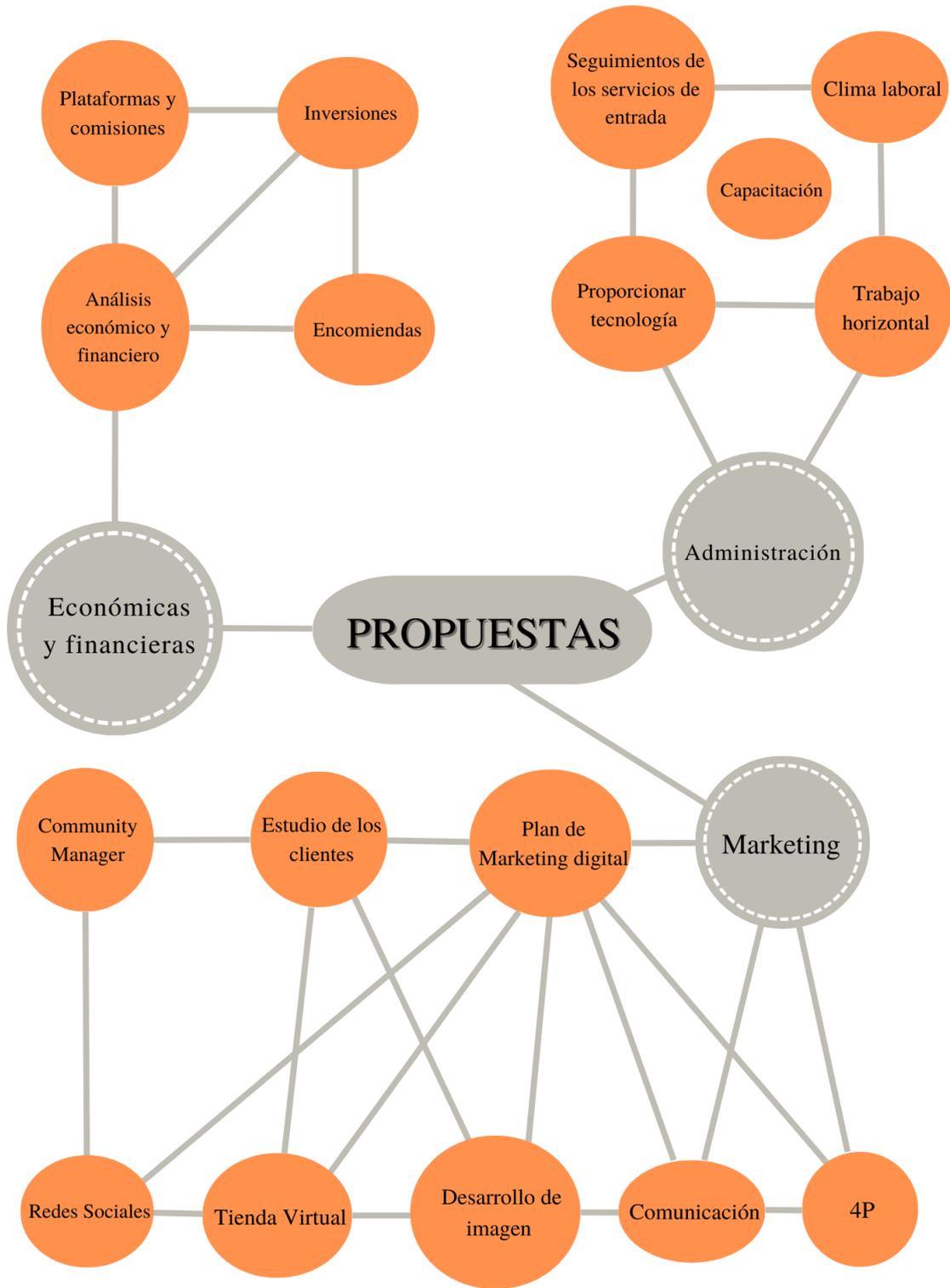
Como se mencionó en la tabla N° 2: “Diferencia entre Ingreso Hoja verde y salida de molino para Exportación y Mercado Interno”, se comercializa más yerba de la que ingresa, posiblemente la oferta se provea de la materia prima, yerba mate, de las Repúblicas de Paraguay o Brasil. De esta manera es posible presumir el desinterés de las empresas productoras de yerba mate por captar nuevos mercados o mejorar las estrategias de comercio electrónico.

Propuestas para empresas productoras de yerba mate

Luego de analizar las estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate, se proponen a continuación nuevas estrategias de comercio electrónico que aporten al desarrollo y crecimiento a dichas empresas en base a los resultados obtenidos y a la adaptación de los autores utilizados en el marco teórico.

Se plantean a continuación las siguientes recomendaciones orientadas a diferentes sectores de las empresas, para mantener una imagen positiva, fidelizar y no perder consumidores.

Gráfico N° 21: Propuestas para empresas productoras de yerba mate



Fuente: Elaboración propia. 2022.

Sobre las recomendaciones orientadas al **marketing**, se destacan las siguientes:

- Contemplar y presupuestar acciones de marketing digital como parte del plan integral de comunicaciones, pudiendo medir y controlar el alcance que se puede obtener.
- Detección de las principales herramientas del marketing digital *Social Media* (Facebook, Twitter, etc.) y herramientas de investigación de mercado online .
- Determinar el comportamiento de los clientes en la web
- Utilización del video online (YouTube, etc.), y Marketing en buscadores (SEM).
- Crear un Plan de marketing en comercio electrónico, pensando en el objetivo comercial del negocio; generando contenidos de valor, una comunidad propia alrededor de la marca, y mantener la fluidez del diálogo con el consumidor.
- Desarrollar la labor de gestión y animación de redes sociales (Community Manager): acercar la marca con el mercado objetivo.
- Dirigir las acciones hacia el nicho de mercado correcto.
- Mostrar a los clientes que se tienen procesos amigables con el ambiente.
- Recolectar información sobre los clientes actuales, los perdidos, a los buscados y a los clientes de los competidores, en base a tres preguntas detectando las características del producto que más le importan, cómo lo estamos haciendo, y qué atributo está faltando.
- Brindar confianza al consumidor que no puede ver los productos o a las personas del otro lado, a través de la interacción y la transparencia.
- Brindar servicio post-venta mediante el contacto correo electrónico u otro medio, sobre recomendaciones de cómo utilizar el producto, atendiendo posibles reclamos, ofreciendo garantías. Esto ayudará a enriquecer la relación comercial.
- La utilización de una tienda virtual debe estar enmarcada en un **plan de marketing de la empresa**.
- Enfocarse en los paquetes de yerba mate presentados en 1000gr seguidos por los de 500gr, debido al interés de los consumidores mayormente por estos formatos.
- Ofrecer y comunicar sus productos con énfasis en los espacios donde mayormente buscan información los usuarios; en el buscador de páginas webs, y en aplicaciones con MarketPlaces como Mercado Libre.
- Trabajar con los precios y promociones, factores que más atrajeron usuarios durante el 2020

La percepción o posicionamiento que se logre en la mente del consumidor, se debe lograr mediante:

- El producto: Características, seguridad, diseño, funcionalidad, durabilidad, etc.
- La imagen: Identidad, símbolos, medios, ambiente, actividad, etc.
- Los recursos humanos; credibilidad, competencia, cortesía, comunicación, etc.
- Los servicios: entrega, capacitación, asesoramiento, etc.

Sobre las recomendaciones orientadas a la **administración** y la toma de decisiones:

- Liderazgo de contacto: tener contacto con los trabajadores de las organizaciones, brindar colaboración cuando es necesario, y con los clientes, saber qué es importante para ellos a través del contacto, mejorarán el clima laboral.
- Desarrollar infraestructura que promueva y apoye el trabajo horizontal efectivo y evite la burocracia.
- Analizar constantemente los tres niveles y ámbitos influyentes en los resultados de la empresa: el ambiental, el empresarial y del actuante.
- Proporcionar las tecnologías necesarias para desarrollar el Comercio Electrónico.
- Capacitación para el uso de las tecnologías vinculadas al comercio electrónico.
- Trabajar sobre la figura del personal de atención al cliente online y offline.
- Trabajar con sistemas de pagos seguros y confiables.
- Asegurarse la entrega del producto, hacer seguimiento. (Cruz Herradón, 2011)

Sobre las recomendaciones orientadas a las decisiones **económicas y financieras**:

- Llevar el análisis económico-financiero de los estados con atención en la rentabilidad, la liquidez, la autonomía financiera y la protección frente a la inflación.
- Analizar los costos del transporte ante variaciones constantes.
- Fomentar la filosofía del control de gestión apoyándose sobre el análisis de equilibrio lo cual permite observar las variaciones en los costos y los resultados desde los cambios que puedan producirse en las variables medibles, para poder fijar los precios de acuerdo a los objetivos y el contexto.
- Conocer la rentabilidad que esperan y las inversiones realizadas en las estrategias on-line.

Puede determinarse que se cumplen con los objetivos de investigación de este capítulo los cuales buscaban evaluar las estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados, y proponer nuevas estrategias de comercio electrónico que aporten al desarrollo y crecimiento de las empresas productoras de yerba mate.

En particular, el sector yerbatero aún no aprovecha las oportunidades de mercado del comercio electrónico de acuerdo, posiblemente por no estar dentro de sus objetivos de crecimiento en búsqueda de nuevos mercados.

La percepción de publicidad de marcas de yerba mate en sitios web o redes sociales que tienen los consumidores es baja. La mayoría no recuerda haber visto publicidad de yerba mate en internet, y tampoco creen que las empresas planifiquen sus estrategias de comercio electrónico.

Los hogares de la región de la Patagonia y de CABA y GBA son los que registran los mayores ingresos, por lo que se recomienda orientar las acciones hacia este segmento.

Las empresas productoras de yerba mate del Departamento de Apóstoles, en su mayoría no realizan comercio electrónico y puede decirse que el nivel de interacción con el público es bajo ya que como se relevó no responden a los comentarios por sus redes sociales.

Las recomendaciones brindadas pretenden servir de base y orientar a las empresas productoras de yerba mate en propiciar el buen negocio, crecimiento y competencia.

Conclusiones generales

Luego de haber aplicado las herramientas de recolección de datos como entrevistas, encuestas y planillas de observación, es posible verificar la hipótesis la cual propone que el diseño de estrategias para la utilización del comercio electrónico, mejorarían las estrategias comerciales de las empresas de yerba mate del Departamento de Apóstoles-Misiones a la fecha de mayo del año 2022.

La hipótesis se verifica tomando entre los datos recolectados y los conceptos claves del Marco Conceptual, entre las cuales se pueden destacar.

- La **integración cliente-empresa** propuesta por Richard Whiteley y Diane Hesan.
- Los **análisis situacionales y de la gestión empresarial** propuestos por Guillermo Mario Vinitzky.
- Desde el campo de los agronegocios el concepto de **clusters** y en la **diferenciación** de productos. Aportes de Manuel Alvarado Ledesma.
- El concepto de **Tienda virtual** tomado de Ana Cruz Herradón

En cuanto a los antecedentes de investigación, se menciona la afirmación de Jennifer Rojas Huertas para concluir el trabajo, la cual coincide con la verificación de la hipótesis y asienta que el comercio electrónico dentro de las acciones Marketing directo, no solo estimula las ventas directamente, sino que además facilita la medición de los resultados.

El cumplimiento de los objetivos específicos permitieron alcanzar el objetivo general, logrando obtener un conocimiento sobre situación del mercado de yerba mate, la situación económica-financiera de las empresas del Departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y las estrategias de comercio electrónico que aplican en menor y mayor medida.

En cuanto al cumplimiento del objetivo general de la investigación permitió establecer los lineamientos para generar estrategias de comercio electrónico en las empresas del sector bajo estudio. Las recomendaciones que se sugieren para el mediano plazo para las empresas productoras de yerba mate son:

- Contemplar y presupuestar acciones de marketing digital como parte del plan integral de comunicaciones, medir y controlar el alcance que puede obtener.
- Seguir trabajando en la marca como principal factor de fidelización de los clientes.
- Trabajar en la diversificación de productos y servicios con valor agregado ante escenarios adversos.
- Incrementar la publicidad virtual, ya que en las encuestas se comprueba que el público no cree que las empresas de yerba mate planifiquen sus estrategias de comercio electrónico.
- Optar por la profesionalización de la áreas jerárquicas dentro de las empresas familiares, de esta manera no se centra el proceso la toma de decisiones.

A pesar de que el rubro de alimentos y bebidas resultó ser el segundo con mayor crecimiento durante el 2020 en el comercio electrónico por lo que se detectan grandes oportunidades para el sector, de acuerdo a las encuestas realizadas, para los consumidores de yerba mate, las empresas productoras no han implementado estrategias de comercio electrónico.

Durante el año 2020 la yerba mate se encontraba en el 90% de los hogares en Argentina, y a su vez la demanda en el mercado internacional se mantiene en crecimiento, y la competencia tiende a llevar a la diversificación y fidelización de clientes para subsistir en el mercado. De esta manera es que las herramientas planteadas en este trabajo pretenden optimizar el proceso de crecimiento y desarrollo para las empresas.

Según Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland en el libro titulado Administración estratégica, los Factores Principales de Éxito (FPE) son los elementos de la estrategia, los atributos del producto, procesos operativos, recursos y capacidades competitivas con el mayor impacto en el éxito competitivo futuro en el mercado. Estos varían según la “industria” o sector, e incluso en el tiempo, por lo que las empresas de yerba mate deben trabajar en estos factores para crecer y mantenerse competitivos.

En el caso de industrias de alimentos y bebidas, sus decisiones de compra se motivan por el precio, sabor, cómodo acceso y marketing, así. Los FPE incluyen una red sólida de distribuidores mayoristas y publicidad inteligente. A su vez, abarcan la utilización de

la capacidad de producción para mantener bajos los costos de manufactura y compensar los altos costos de la publicidad, difusión de la marca y diferenciación del producto. (Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, 2012)

De esta manera se concluye que el comercio electrónico para la yerba mate y sus productos derivados se encuentran en el comienzo de un largo camino con beneficios y oportunidades para una oferta y demanda en un rápido crecimiento, siempre que el contexto lo permita.

Fuentes y bibliografía consultada:

- Agencia para el Desarrollo Económico de Misiones. (2021). *Reporte Económico de la Provincia de Misiones*.
- Alvarado Ledesma, Manuel (2004): *Agronegocios. Empresa y emprendimiento*. El Ateneo. Argentina
- Biasca, Rodolfo (2001): *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. Granica. Argentina.
- Cruz Herradón, Ana (2011). *Marketing electrónico para PYMES. Cómo vender, promocionar y posicionarse en Internet*. España.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). Informe febrero 2021 “*Los argentinos y el e-Commerce ¿Cómo compramos y vendemos online?*”. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2021). *Informe Cac Sexta Encuesta para empresas sobre el Covid-19*. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.
- Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2022) Informe Mid Term 2021. Recuperado de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>.
- Chimento, Mariela. 24-06-2021. *Economía y producción: en pandemia Misiones logró un crecimiento interanual del 80%*. El Agrario. Recuperado de <https://www.elagrario.com/actualidad-economia-y-produccion-en-pandemia-misiones-logro-un-crecimiento-interanual-del-80-53197.html>
- Guimarey, Gabriela. (2020). *Panorama de la Pandemia del Covid-19 en la Provincia de Misiones: Debilidades y fortalezas en el Marco del Proceso de Integración Regional, 2020, Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Recuperado de: <http://mercosuriigg sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/160/2020/09/Gabriela-Guimarey-Avance-2020-Efectos-del-COVID-19-integracion-regional-Misiones-.pdf>

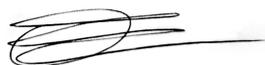
- <https://cemisiones.com.ar/v2/informe-came-las-ventas-minoristas-subieron-86-anual-en-junio-pero-cayeron-16-frente-a-2019/>
- Instituto Nacional de la Yerba Mate. (2021). *Superficies cultivadas por departamentos*. Recuperado de <https://inym.org.ar/descargar/publicaciones/estadisticas/superficie-cultivada-por-departamento.html>
- Instituto Nacional de la Yerba Mate. (2021). Informe del Sector Yerbatero 2021.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (2018). Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018 Junio de 2020 Informe de ingresos.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson. Estados Unidos.
- Repositorio Institucional Científico y Académico de la Facultad de Agronomía de la UBA.
- Rojas Huertas, Jeniffer. 2017 Estrategias de Marketing Digital para empresas de E-commerce (Trabajo final de Carrera). Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Buenos Aires.
- Tienda Nube. (2021). *Informe anual de comercio electrónico durante 2020 y perspectivas para 2021*. Recuperado de <https://www.tiendanube.com/ebooks-ecommerce>
- Tienda Nube. (2021). *Informe anual de comercio electrónico durante 2021 y perspectivas para 2022*.
- Taylor, S.J.; Bogdan, R. (1992): *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós, España.
- Thompson, Gamble, Peteraf, y Strickland, (2012). *Administración estratégica*.
- Vinitzky, Guillermo (1993): *Gestión y éxito*. Ed.Macchi.Buenos Aires
- Whiteley, Ricard, Hessian, Diane (1996): *La integración cliente - empresa*. A. Simon Schuster Company.

la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



Firma del Autor

Pesados, Misiones

Lugar

22/06/2022

Fecha

Anexos

1) Entrevista a empresa que utiliza canales de comercio electrónico

Variables a medir:

- Situación del mercado de yerba mate.
- Situación económica de las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate que aplican estrategias de comercio electrónico.
- Estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados.

- Predisposición al cambio de los directores de las empresas que elaboran yerba mate.

Aclaración: Dicha entrevista es de carácter anónimo, por lo que no mencionará en la tesis el nombre de la persona entrevistada.

Cargo del entrevistado:.. fecha de la entrevista.....

- 1) ¿Podría comentar brevemente la historia de la empresa?
- 2) Desde el comienzo de la pandemia marzo de 2020, ¿Se le han presentado dificultades económicas o financieras en la empresa?
- 3) ¿aproximadamente, en qué fecha comenzaron a utilizar comercio electrónico en la empresa? ¿Cómo funciona este servicio? incluye pago o solo comercialización?
- 4) ¿Cómo ha evolucionado la situación económica financiera de la empresa con la incorporación del comercio electrónico? (independientemente del tema covid 19)
- 5) ¿Ha tenido dificultades para desarrollar este canal de venta? ¿cuáles han sido?
- 6) ¿Qué ventajas ha encontrado en este canal?
- 7) ¿Hay una persona encargada para este canal? En caso de Si, ¿se capacitó?
- 8) ¿Qué tipo de estrategias tienen dentro de este canal? Promociones, sorteos, participación en fechas de descuentos? (Cyber monday, Hot Sale, etc)
- 9) ¿Contratan algún servicio publicitario en navegadores? en caso afirmativo ¿por qué?
- 10) ¿Cómo es el perfil de sus clientes? ¿Cómo ha ido cambiando con los años?

- 11) ¿Tienen puntos de entrega?de ser así, cómo funciona en relación al comercio electrónico?
- 12) ¿Cómo es su servicio de postventa?
- 13) ¿Qué proyectos o planes de ampliación tiene?, etc

2) Entrevista a empresa que no utiliza canales de comercio electrónico

Variables a medir:

- Situación del mercado de yerba mate.
- Situación económica de las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate que aplican estrategias de comercio electrónico.
- Estrategias de comercio electrónico aplicadas por las empresas del departamento de Apóstoles dedicadas a la producción de yerba mate y su nivel de resultados.
- Predisposición al cambio de los directores de las empresas que elaboran yerba mate.

Aclaración: Dicha entrevista es de carácter anónimo, por lo que no saldrá en la investigación la persona entrevistada.

Cargo del entrevistado:...fecha de la entrevista.....

1. ¿En qué año se fundó la empresa?
2. ¿Desde el comienzo de la pandemia marzo de 2020 se han presentado dificultades financieras en la empresa?
3. ¿Está pensando en utilizar canales de comercio electrónico? ¿Por qué?
4. ¿Por qué no han desarrollado canales de comercio electrónico hasta el momento? ¿Puede traer dificultades con la logística interna o stock de la empresa?
5. ¿Contratan algún servicio publicitario en navegadores? ¿de dónde y por qué?
6. ¿Cómo es el perfil de sus clientes? ¿Cómo ha ido cambiando con los años?
7. ¿Qué opina acerca de que los alimentos y bebidas fueron el 3ro rubro de productos más vendidos en comercio electrónico durante el 2020 en Argentina?

3) Ficha de observación de empresa que utiliza canales de comercio electrónico

Tiendas virtuales de empresas que utilizan plataformas de comercio electrónico.

Empresa:		Observación
Tienda Virtual:	SI/NO	
Cantidad de productos		
Descripciones	Completa	
Productos sin stock		
Tipo de envío		
Punto de retiro	SI/NO	
Pago en Cuotas?	SI/NO	
interés en Cuotas:		
Redes sociales		
Red Social que utilizan	Instagram	
Seguidores:		
Redirige a Tienda Virtual:	SI/NO	
Responde a comentarios:	SI/NO	
Comentarios positivos:		
Comentarios negativos		
Responde a comentarios	SI/NO	
Frecuencia de carga de contenido:		
Interacciones promedio:		
Calidad de imágenes:		
Redirige a Tienda Virtual:	SI/NO	
Red Social:	Facebook.	
Seguidores:		
Puntuación:		
Información proporcionada:	mala/media/buena	
Frecuencia de carga de contenido:		

Calidad de imágenes:		
Redirige a Tienda Virtual:	SI/NO	
Responde a comentarios:	SI/NO	
Comentarios positivos:	SI	
Comentarios negativos:		
Interacciones promedio:	Me gusta: Comentarios:	
Veces compartidas:		
Google Ads		
Publicita anuncios:	SI/NO	
Invierte en buscado:	SI/NO	

4) Encuesta

Sección 1 de 4

Encuesta sobre comercio electrónico aplicado a la yerba mate para residentes en Argentina.

Gracias por llegar hasta acá, la encuesta le llevará solo unos minutos.
El motivo es para determinar el hábito de compra a través de internet de los consumidores de yerba mate, dentro de la realización de la Tesis de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios de la Universidad Nacional de Misiones. El autor es Gastón Oscar [Fenocchio](#).
La encuesta es de carácter anónimo y los datos recolectados solo serán utilizados para la realización de la Tesis. Puede saltarse las preguntas que Ud. considere.
Por cualquier consulta puede comunicarse a gasfen@gmail.com.

Su edad

18-24

25-34

35-49

50 a 64 años

65 y más años

Añadir opción o [añadir respuesta "Otro"](#)

Casillas

Obligatorio

¿En qué provincia reside?

Desplegable

¿Compró un producto alguna vez por internet?

Desplegable

- Si Ir a la sección 2 (Comercio electrónico)
- No Enviar formulario
- No recuerdo Enviar formulario
- No, pero quizás lo haría Enviar formulario
- Añadir opción

Obligatorio

¿Cada cuanto tiempo hace alguna compra por internet?

Varias opciones

1 vez al año

Más de 1 vez al año

1 vez al mes

2 veces al mes

Más de 3 veces al mes

Otra...

¿Cómo clasificaría su experiencia comprando por internet? siendo 1 la experiencia más negativa y 5 quedó muy satisfecho.

Muy insatisfecho 1 2 3 4 5 Muy satisfecho

Antes de realizar una compra por internet, se informa previamente a través de:

- La propia página web o tienda virtual.
- Redes sociales con opiniones de otras personas.
- Amigos/familiares que hayan comprado.
- La tienda física.
- Otra...

¿Recuerda el motivo de la última vez que abandonó una compra virtual? En caso de que SI lo haya hecho, seleccione el motivo.

- El envío era muy caro.
- La página no me generaba confianza.
- El producto era más caro que en la tienda física.
- Faltaba información sobre el producto.
- El tiempo de entrega era demasiado largo.
- El medio de pago no me convenía.
- Me pedían mucha información personal para registrarme.
- Escribí a atención al cliente y no me respondieron.
- Otra...

Cuando hace una compra por internet y está satisfecho por la compra ¿recomienda la página y el producto?

- Si.
- Si, y los sigo en redes sociales.
- Si, y dejo un comentario en sus redes sociales.
- Los recomiendo solo si alguien me lo pide.
- No, pero estaría dispuesto a hacerlo.
- No.
- Otra...

¿Recuerda haber visto publicidad de alguna marca de yerba mate navegando en internet o redes sociales?

- Si.
- No.

¿Cree que las empresas dedicadas a la elaboración de yerba mate planifican estrategias de comercio electrónico?

- Sí.
- Un poco.
- No.
- No lo sé.
- Otra...

¿Es consumidor de yerba mate?

- Si.
- No.

Preguntas para consumidor de yerba mate



Descripción (opcional)

¿Que aspectos tiene en cuenta al comprar yerba mate?

- La marca.
- Precio.
- Tipo de secado.
- Con palo o despalada.
- Con hierbas.
- Otra...



¿Compró yerba mate alguna vez por internet?

- Sí.
- No.
- No, pero compraría.
- No recuerdo.

Preguntas para quienes compraron de yerba mate por internet



Descripción (opcional)

¿Cómo clasificaría su experiencia comprando yerba mate por internet? siendo 1 la experiencia más negativa y 5 esta muy satisfecho.

	1	2	3	4	5	
Muy insatisfecho	<input type="radio"/>	Muy satisfecho				

¿Su compra fue a través de redes sociales o una tienda virtual, o ambos?

Redes Sociales.

Tienda virtual.

Otra...

Seleccione el motivo por el cual compró yerba mate por internet.

- Mayor variedad de marcas y productos.
- Atención personalizada.
- Menos intermediarios.
- El producto llega a mi domicilio.
- Puedo comprar muchos kilos y me traen el producto.
- Mayor higiene.
- Mejores precios.
- Otra...

¿Que presentaciones de paquete prefiere al comprar yerba mate a través de internet?

- 500gr.
- 1 kilogramo.
- 2 kilogramos.
- Otro.

¿Podría nombrarme 5 marcas de yerba que usted recuerde?

Texto de respuesta larga

.....

¿Tiene alguna marca de yerba preferida? En caso de que sí, ¿podría nombrarla?

Texto de respuesta corta

.....