



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Marketing y Comunicación

Nombre del trabajo: Zempre - Cultivos Hidropónicos

Proyecto de cultivos sustentables en la Industria del Agro Argentina

Alumno: Maria Chimondeguy

DNI: 32386528

Mentor: Daniela Martinez

Buenos aires, Mayo 2022

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente en Argentina se detecta una oportunidad para elevar el consumo de alimentos saludables, puntualmente frutas que a su vez sean producidas de manera amigable con el medioambiente. Adicionalmente, el consumo de frutas y más específicamente de frutillas depende de la estacionalidad de la fruta y por ende de su disponibilidad y precio.

Según la Encuesta Nacional de Factores de Riesgo 2018 “Solo el 6% de la población consume las 5 porciones de frutas o verduras recomendadas”. Asimismo se observan tendencias de creciente interés por la seguridad alimentaria y la sostenibilidad.

En relación a la producción de alimentos crece la presión en las legislaciones que protegen las áreas rurales de las prácticas agrícolas, la necesidad de invertir en variedades más productivas, aumento de automatización, robótica en agricultura y empaque para compensar la escasez de mano de obra.

Puntualmente el consumo de frutillas en Argentina se concentra en los meses de septiembre a octubre y depende en buena medida del precio relativo de la fruta disponible en cada estación, siendo aproximadamente 1kg/año/habitante.

Zempre - cultivos hidropónicos, cuya misión es producir alimentos seguros, ricos y frescos, aplicando tecnología de vanguardia, en armonía con el entorno, los recursos naturales y la comunidad fue creada en este contexto y hoy tiene la oportunidad de desembarcar y capturar el mercado con un innovador producto, buscando posicionamiento en góndola.

“Frutillas hidropónicas - Zempre” son frutillas de alta calidad, más sabrosas y más sanas cultivadas en agua y en armonía con el medioambiente, disponibles todo el año. Con este producto se posicionará principalmente en el segmento joven y jóvenes adultos ABC1 de AMBA. Su posicionamiento se centrará alrededor del alimento perfecto, verdaderamente sano y fresco para ser

consumido durante todo el día. Es un producto único que busca diferenciarse, fruto de su tecnología de cultivo, por sus beneficios tanto para la alimentación como para el entorno.

Para posicionarse en el mercado será comercializada en el clamshell de 250gr. y 500gr. que es el formato ideal para introducir este novedoso alimento, con una nueva propuesta de packaging que le permita educar además sobre los cultivos hidropónicos y sus beneficios, que el consumidor actual en su mayoría desconoce. El mismo se comercializará en supermercados, tiendas especializadas y canal e-commerce. Se realizará una campaña de comunicación online y en puntos de venta acompañando cada etapa del funnel.

El objetivo es vender en el tercer año 393.750 kilos, alcanzando un 15% del target objetivo, lo cual se traduce en 525 mil personas que consuman al menos un promedio de 750 gr. al año. Al haber tenido un primer año de aprendizaje de producción, el know-how y la capacidad para producir no requerirá de una inversión adicional de capital. La contribución operativa será del 37% en el tercer año, generando USD 303.208 después de impuesto a las ganancias.

INTRODUCCION

La industria agropecuaria como productora y proveedora de alimentos a nivel nacional e internacional, se encuentra frente a un dilema, cómo abastecer los mercados frente a un nuevo paradigma tanto desde la demanda de la productividad como desde el consumidor. En términos de los procesos productivos hablamos de recursos, cambio climático, sustentabilidad y medio ambiente. En relación al consumidor nos encontramos hoy frente a un mercado que demanda alimentos sanos, frescos, sabrosos y nutritivos pero que además sean sustentables y conscientes ambientalmente.

La problemática de un mundo con recursos finitos y graves problemas ambientales pone en el centro a esta industria a la que se le exige prácticas agrícolas y productos más sustentables, con el objetivo de: reducir el impacto ambiental, agregar valor a la sociedad, y atraer beneficios en relación a inversión de capitales, crecimiento y mejora para la industria. En este contexto nace, en 2021, Zempre - Cultivos Hidropónicos, empresa que se dedica a la producción de frutillas cultivadas en agua donde se prescindir del suelo y las plantas desarrollan sus raíces en un sustrato estéril que reemplaza a la tierra. La misma se encuentra en plena etapa de crecimiento y desarrollo, habiendo pasado su periodo de aprendizaje de producto, necesita un plan para aumentar sus ventas, posicionarse en el mercado y en los consumidores, de una manera coherente y sostenible en el tiempo respecto de su esencia primera: hacer agricultura sustentable.

En Argentina, nos encontramos frente a un consumidor cada vez más consciente e informado, con una exigencia concreta: saber qué está consumiendo, de donde proviene y cómo se hace, qué impacto tiene en el medioambiente.

En Argentina, un 67% de los consumidores separa los residuos reciclables y un 94% cuida el uso del agua y energía eléctrica en el hogar. Pero en paralelo, un

61% sostiene que son las empresas las que tienen que liderar el cuidado del medio ambiente y la comunidad. *KANTAR 2021.*¹

El desafío es complejo, su contracara la oportunidad:

- producir frutillas (y posiblemente en el futuro otras frutas y/o verduras) de manera sustentable, acorde a buenas prácticas agrícolas, con el menor impacto posible en el medioambiente,
- de manera escalable, llegando a todos los consumidores posibles,
- a un consumidor que además de manifestar querer consumir un producto sustentable y sano: esté dispuesto a pagarlo.

Lograr capturar la oportunidad y desarrollar una propuesta de valor acorde a las necesidades de los consumidores es el objetivo de Zempre - Cultivos Hidropónicos para su producto Frutillas Hidropónicas.

La pandemia puso en evidencia con gran claridad el efecto de nuestras acciones en el entorno, y aceleró la necesidad de cambiar las actitudes y comportamientos. (KANTAR, 2021).

Mi motivación personal tiene origen en una relación directa con el Agro, me crié en el campo hasta los 18 años, en 25 de Mayo, Provincia de Buenos Aires. En esta ciudad del interior, mi padre hasta el día de hoy administra una estancia de 6.000 hectáreas que hoy en día integra prácticas sustentables con uso de paneles solares, cultivos de cobertura, rotación, forestación, entre otras.

Por otro lado, empecé a entender que los recursos del planeta no son ilimitados, empecé a reciclar, compostar y a consumir con más conciencia, el contexto de Pandemia y los sucesos ambientales también contribuyeron.

Mi motivación personal tiene que ver con la integración de este doble “amor” por la Tierra, y un interés de devolver a la Tierra los recursos que tomamos de

¹ Kantar Ómnibus Enero 2021, 1000 casos total nacional

ella. El sistema de producción agropecuario actual pide “cambios urgentes para tiempos urgentes” (ONU, 2020)



Universidad de
San Andrés

MARCO CONCEPTUAL

La agroindustria actualmente se encuentra frente a un gran desafío: entender cómo modificar e innovar en sus procesos productivos y así poder, por un lado seguir aumentando su rendimiento como principal objetivo de su actividad y , por el otro, reducir el impacto ambiental virando hacia modelos de negocios y prácticas más sustentables.

Para entender de aquí en adelante este trabajo, primero se debe entender de qué se trata esta industria, cómo está impactando en el medio ambiente y en la utilización de recursos.

Puntualmente el trabajo se centrará en el sector frutihortícola argentino.

La Agroindustria

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, una definición de la agroindustria se refiere a la subserie de actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca". (Estado Mundial de la Agricultura y Alimentación. FAO, Pag.222)

La Agroindustria comprende principalmente la actividad que realiza la producción y comercialización de productos agropecuarios, forestales y otros recursos naturales biológicos. De ellas se desprenden principalmente dos fines: alimentarios y no alimentarios.

Los fines alimentarios nos llevan a la cadena de alimentos propiamente y, los no alimentarios, es aquella parte de la industria que transforma los productos sirviéndose de los mismos como materias primas, utilizando sus recursos naturales para realizar productos industriales.

La realización de este trabajo se centra principalmente en una rama de esta industria que es el sector frutihortícola en Argentina, dentro del cual se aborda puntualmente el mercado de frutas.

En el año 1996 se realizó la Cumbre Mundial sobre la Alimentación, la seguridad alimentaria fue uno de sus objetivos y sus participantes se comprometieron a reducir a la mitad el número de personas malnutridas para el año 2015. La victoria sobre el hambre es un derecho universal, de interés fundamental y un requisito imprescindible para la paz y la seguridad mundial (“El estado mundial de la agricultura y la alimentación” FAO,1997).

Según las Naciones Unidas, se prevé que para el año 2050 la población mundial alcance los 10 mil millones de habitantes. El escenario se plantea con un importante aumento en la demanda de alimentos y por consiguiente una intensificación en la producción agrícola y de la cadena alimentaria para poder satisfacerla. Esta intensificación exige mayores niveles de producción, rendimiento, uso de recursos y requiere de procesos productivos que tienen serias consecuencias y conducen a una pérdida de biodiversidad, degradación de suelos, emisiones de gases y efectos ecológicos y consecuencias de cambio climático.

Los modelos productivos, específicamente el sistema agro cultural como parte de la cadena alimentaria enfrenta 5 mayores desafíos a nivel global²:

- Producir más con menos, mejorando al mismo tiempo la calidad nutricional
- Equilibrar la alta productividad con los impactos ambientales
- Lograr una agricultura climáticamente inteligente a escala mundial
- Equipar a todos los agricultores con el conocimiento, la capacidad y la autoridad para practicar la nutrición vegetal sostenible
- Minimizar y revertir la degradación de nuestros recursos naturales

² Información basada en High Level Forum on Sustainable Plant Nutrition IFA, 2019

En términos de **Sustentabilidad**

La Comisión Brundtland en 1987³ definió el **desarrollo sustentable** como aquel que “*satisface las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades*”. Grandes hitos marcan la agenda de una problemática a nivel mundial, lo que brinda un marco que define nuevas y mejores prácticas, generando a su vez un compromiso firme con el medio ambiente.

- 1994 - Convención Marco de Naciones Unidas sobre el cambio climático (CMNUCC). Refuerza la conciencia pública, a escala mundial, de los problemas relacionados con el cambio climático. Establece un marco para los esfuerzos intergubernamentales para hacer frente a los desafíos provocados por el cambio climático.
- 1997 - Protocolo de Kyoto: es un protocolo de la CMNUCC que compromete a los países industrializados a limitar y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI)
- 2015 - Acuerdo de París - Busca mantener el aumento de la temperatura global promedio por debajo de los 2 °C por encima de los niveles pre-industriales, y perseguir esfuerzos para limitar el aumento a 1.5 °C, reconociendo que esto reduciría significativamente los riesgos y efectos del cambio climático.

Determina 3 acciones concretas:

- a) *Mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2 °C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de la temperatura a 1,5 °C con respecto a los niveles preindustriales, reconociendo que ello reduciría considerablemente los riesgos y los efectos del cambio climático;*
- b) *Aumentar la capacidad de adaptación a los efectos adversos del cambio climático y promover la resiliencia al clima y un desarrollo con bajas emisiones de gases de efecto invernadero, de un modo que no comprometa la producción de alimentos;*

³ Informe de la comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo - Nuestro Futuro Común -, 1987

c) Elevar las corrientes financieras a un nivel compatible con una trayectoria que conduzca a un desarrollo resiliente al clima y con bajas emisiones de gases de efecto invernadero”.

- Artículo 2. Acuerdo de París. Naciones Unidas.
- 2015 en el marco de las Naciones Unidas se fijan 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los líderes mundiales adoptaron estos objetivos globales con el compromiso y fin de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible, con metas específicas para el 2030 (ONU)
- 2019 - Compromiso de Sistema B ⁴– en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, más de 500 Empresas B se comprometieron públicamente a acelerar la reducción de sus emisiones de gases de efecto invernadero para alcanzar una trayectoria de 1,5 grados que conduzca hacia la carbono neutralidad para el año 2030.

Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) define la **economía verde** como aquella que da lugar al mejoramiento del bienestar humano e igualdad social, mientras se reducen significativamente los riesgos medioambientales y la escasez ecológica.

La toma de conciencia en términos de sustentabilidad se da en un marco de un conjunto de acciones a nivel político, nuevos marcos regulatorios, sector empresarial privado, activistas, movimientos como #worldenvironmentalday, organizaciones como #earthday, sucesos ambientales y otros temas de agenda que ponen delante a la finitud de recursos, el cambio climático y la sustentabilidad como temas de urgencia.

⁴ **Sistema de Empresas B:** el movimiento de las Empresas B es una economía donde el éxito se mide por el bienestar. Ante un fallo del sistema se busca una solución. En el año 2006 nace B (benefit) LAB, con la certificación de Benefit Corporation.

La Agricultura y el abordaje sobre la sostenibilidad en esta Industria se relaciona principalmente con los siguientes ODS⁵:

- Número 2 “Hambre Cero” : poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Número 12 “ Producción y consumo responsable” : garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Número 13 “Acción por el clima”: adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura nos introduce en el concepto de **Agroecología** y lo define como *“un enfoque integrado que aplica simultáneamente conceptos y principios ecológicos y sociales al diseño y la gestión de los sistemas alimentarios y agrícolas. Su objetivo es optimizar las interacciones entre las plantas, los animales, los seres humanos y el medio ambiente, teniendo en cuenta, al mismo tiempo, los aspectos sociales que deben abordarse para lograr un sistema alimentario justo y sostenible”* (FAO,2018)

La **Hidroponía** es una técnica de cultivo en agua, donde se prescinde del suelo y las plantas desarrollan sus raíces en un sustrato esteril que reemplaza a la tierra. ⁶ De esta manera la planta se nutre a través de los nutrientes que se introducen en el suministro de agua, ya no necesita del suelo para prosperar. Los cultivos hidropónicos a su vez utilizan distintos métodos o estructuras, donde además el uso del agua es recirculante por lo cual se optimiza su uso hasta en un 90%.

⁵ **Los Objetivos de Desarrollo Sostenible** son 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un «plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos». Fueron establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas y se pretende alcanzarlos para 2030.

⁶ www.zempre.com.ar

La sustentabilidad es abordada como eje, punto de partida clave para la innovación y resolución de problemas que obliga pensar en nuevos modelos de negocio, frente a otros ya obsoletos.

John Elkington en su libro "The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier" habla de nuevas generaciones, nuevos modelos de negocio donde el capitalismo y su forma de producción como se la conoce queda relegado a un nuevo mindset y un mundo que debe atender lo que él llama en inglés The 5Ps: crecimiento demográfico, pandemias, pobreza, contaminación y proliferación de armas de destrucción masiva.

Y define en esta línea a los *Zeronauts* " Un inventor, innovador, emprendedor, intraemprendedor, inversionista, gerente o educador que promueve la creación de riqueza mientras reduce a cero los impactos ambientales, sociales y económicos adversos. 2. Alguien que encuentre, investigue y desarrolle soluciones innovadoras que reduzcan la huella para las crecientes tensiones entre la demografía, los estilos de vida consumistas y la sostenibilidad. 3. Líder político o formulador de políticas que ayuda a crear los marcos regulatorios y los incentivos necesarios para impulsar las soluciones relacionadas de "1-Tierra" a escala"⁷. Propone pasar de un cambio incremental a un cambio transformador donde se debe adoptar marcos más amplios, insights más profundos, objetivos más altos y escalas de tiempo más largas.

⁷ Elkington, J. (2012). The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier. Pagina 16.

ANÁLISIS DE ENTORNO

Para poder realizar un análisis de entorno en la Industria del Agro debemos tener en cuenta las variables más relevantes del macroentorno, para ello se realizará el Análisis PESTEL.

- ENTORNO POLITICO

En cuanto al entorno político la actividad de producción agrícola está enmarcada principalmente en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, siendo responsable de diseñar y ejecutar planes de producción y comercialización y sanitarios en el ámbito agropecuario y agroindustrial, entre otros.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca mediante la Resolución 576/14 y su modificatoria Resol-2018-191-APN-MA crea la COMISIÓN DE CAMBIO CLIMÁTICO PARA LA AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA, ALIMENTOS Y FORESTACIÓN con el objetivo de asistir, coordinar y proponer acciones e instrumentos que atiendan a las causas y los efectos del cambio climático en el sector. El Ministerio posee además Secretarías, y principalmente este es un sector que en el nivel de los productores agropecuarios se relaciona en un nivel muy directo con cada Municipio. Es así que la relación política que mantiene el sector es principalmente a través de esta asociación con el Estado.

El Ministerio de Agroindustria y sus diferentes áreas, es quien convoca a los diferentes referentes del sector público, ONG y entidades científicas, implicadas con el fin de conformar la Mesa de Promoción del consumo de frutas y hortalizas. En este marco se creó el Programa “Más frutas y verduras”, el cual depende de la Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas, que plantea la realización de un trabajo común, multisectorial y multidisciplinario para promover el consumo de frutas y hortalizas; con el fin de fomentar una alimentación saludable.

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, es el responsable de coordinar las políticas en materia ambiental, estableciendo la planificación estratégica de políticas y programas en ese sentido. Trabaja para impulsar la transición hacia un modelo de desarrollo sostenible.

El Programa de Gobernanza ambiental aporta y contribuye con el análisis de las problemáticas y necesidades ambientales de los municipios.

Los objetivos del Programa son: ⁸

- Fortalecer a los gobiernos locales en las herramientas que les permitan actualizar la normativa vigente en materia ambiental.
- Reforzar la toma de decisiones respecto de los temas ambientales locales.
- Propiciar la creación de “Sesiones Verdes” donde se discutan temáticas relacionadas al cuidado del ambiente y se generen ordenanzas para su protección y desarrollo sostenible.

El ente regulador SENASA, Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria es quien ejecuta políticas nacionales de sanidad animal, vegetal e inocuidad de los alimentos.

- ENTORNO ECONOMICO

El sector agropecuario argentino es uno de los motores de la economía nacional y produce alimentos para 400 millones de personas. Para poder conocer mejor su nivel de actividad se deben abordar diversos indicadores.

Según el “Informe avance de nivel de actividad” generado por el INDEC, correspondiente al cuarto trimestre de 2021: el producto interno bruto (PIB) creció 1,5% en términos desestacionalizados respecto al tercer trimestre del año. En cuanto a la demanda, en términos desestacionalizados, casi todos los

⁸ <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/gobernanza-ambiental>

componentes mostraron un incremento respecto al tercer trimestre: el consumo privado creció 10,2% y el consumo público 7,8% i.a., respecto a 2020. Por el lado de la oferta, casi todos los sectores de actividad mostraron una recuperación con excepción de agricultura, ganadería, caza y silvicultura que retrocedió 0,3%.

Según este mismo informe “ El valor agregado del sector agricultura, ganadería, caza y silvicultura creció un 4,4% en el cuarto trimestre con respecto a igual lapso del año anterior.⁹

Según el Informe de gastos de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares (ENGHo) 2017-2018 generada por el INDEC, el gasto en Alimentos y bebidas no alcohólicas representó el 22,7% del gasto de consumo de los hogares a nivel nacional. El cual respecto a los informes generados en ediciones anteriores 2004-2005, ha disminuido en un 3,1%.

El pan, la carne (vacuna, ovina, cerdo, etc.), frutas y verduras, aves, huevos, quesos y leche, son los alimentos que los hogares declararon mayoritariamente adquirir al menos una vez a la semana. Siendo el 34,5% del gasto en alimentos en negocios especializados (panadería, carnicería, verdulería, etc): el 24,8% en supermercados y el 19,0% en autoservicios.

En relación a los precios, el Nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró un alza mensual de 6,7% en marzo de 2022 y un aumento de 55,1% comparado con igual mes del año anterior.¹⁰

Según el informe del INDEC de Enero 2022, el Índice de salarios se incrementó, en enero de 2022, un 3,8% mensual y un 54,1% interanual.

En lo que respecta a la industria como motor de empleo de acuerdo uno de los trabajos recientes de FADA, las Cadenas Agroalimentarias generaron 2,6 millones de puestos de trabajo en 2017, estimación que incluye empleo tanto

⁹ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

¹⁰ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

directo como indirecto, lo que equivaldría al 17% del empleo total nacional privado.

- ENTORNO SOCIAL – CULTURAL

En el marco de este entorno: hacia un consumo más saludable, la preocupación por la nutrición y obesidad, y el origen de los alimentos son algunos de los temas que deben considerarse.

En relación a alimentación y que debe componer una dieta diaria la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda un consumo mínimo de 400 gr, o 5 raciones al día entre frutas (2) y verduras (3) en pos una dieta saludable y para la prevención de enfermedades crónicas degenerativas como la diabetes, artritis, artrosis, entre otras. En Argentina la cantidad recomendada es de 700 gr.

Según el informe del Centro de Estudios de Nutrición Infantil, CESNI (2013) la canasta de frutas y vegetales de la población argentina está compuesta principalmente por 5 hortalizas (tomate, zanahoria, zapallo, cebolla, lechuga) y 4 cuatro frutas (naranja, banana, manzana, mandarina). Dicho consumo se relaciona directamente con el nivel de ingresos de cada hogar, pero aun así en los de mayores ingresos no se alcanzan a consumir las cantidades recomendadas.

Según la Segunda Encuesta Nacional de Nutrición y Salud presentada en 2019 por el Ministerio de Salud: el 41.1 % de los chicos y adolescentes tiene sobrepeso y obesidad en la Argentina. Sobre el consumo por grupos de alimentos, se observó un consumo deficiente de alimentos recomendados. Solo un tercio de la población consume al menos una vez por día frutas y verduras, solo 4 de cada 10 individuos consume lácteos recomendados diariamente y la mitad de la población consume carnes al menos una vez por día. La misma encuesta revela el consumo de frutas y verduras por edades: el 32,5% de la población de 2 años y más refirió haber consumido frutas al menos una vez por día durante los últimos tres meses. Entre los adultos de 18 años y más se

observó mayor frecuencia de consumo de frutas y verduras (40,8%) respecto de los rangos de menor edad (2 a 12, 29,6%, y 13 a 17 años, 32,4%).

A este análisis se suma el estudio y la tendencia en el consumo saludable en relación a la situación económica del país, revelada por Kantar, donde la situación económica del país afectó la forma de alimentación. En este contexto 2 de cada 10 hogares encuestados la barrera de consumo de alimentos productos light es el precio.

En la línea de estudios sobre el consumidor Post Covid en Argentina se evidencian cambio de hábitos y conductas post pandemia. Las nuevas generaciones van imponiendo nuevos hábitos más saludables y buscan el bienestar: *El boom de las ventas de bicicletas da cuenta de un crecimiento de la movilidad sustentable, y crece la preocupación por el origen de los alimentos y sus componentes, las actividades deportivas suman adeptos regulares y la meditación se convierte en algo más que una moda pasajera. Un 33% limita el consumo de alimentos procesados o artificiales; 34% realiza actividad física y/o practica deportes y 42% dedica tiempo a meditación, relajación o terapia.* KANTAR, 2021.

- ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico en la Argentina se ve favorecido e impulsado principalmente por diferentes asociaciones e instituciones que son quienes investigan y promueven el desarrollo tecnológico. Es importante conocerlos ya que de ellos es de quienes se nutre el sector y consulta en términos de innovación constante. Son entes que favorecen la investigación, el desarrollo y transfieren el conocimiento al sector. Mismo muchos productores forman parte de estas asociaciones siendo así una red importantísima para el desarrollo e innovación del sector.

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Contribuye al desarrollo del sector agropecuario, agroalimentario y agroindustria. Impulsa la innovación

y difunde el conocimiento para el crecimiento del país a través de la investigación y la extensión. Cuenta con sedes en todo el país.

CREA: Es una asociación civil cuyo principal objetivo es potenciar y asegurar el buen funcionamiento de las empresas que la integran para que sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo. Esto mismo le exige la constante investigación y difusión.

FADA: Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de la Argentina. Institución sin fines de lucro que elabora, difunde y gestiona proyectos de políticas públicas. Sus estudios apuntan a impulsar el desarrollo.

CONICET: Es el principal organismo dedicado a la promoción de la Ciencia y la Tecnología en la Argentina. Su actividad se desarrolla en 4 grandes áreas de conocimiento: Ciencias Agrarias, de Ingeniería y de Materiales, Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Exactas y Naturales, Ciencias Sociales y Humanidades.

El sector agropecuario presenta importantes avances y tendencias, innovación en diversas tecnologías:

- Sistemas de cultivo: incorporación de nuevas tecnologías: sin suelo, agroecología, invernaderos, áreas controladas.
- Paneles solares y tecnología verde que permiten cultivar en zonas impensadas.
- Innovación en la utilización del agua y sistemas de riego
- Recopilación y digitalización de data
- Polinización con abejas para lograr frutos de mejor calidad, es una técnica que viene creciendo sostenidamente.

Otro rol importante en el desarrollo de la tecnología en la agricultura se asocia a las nuevas tecnologías como ser biotecnología de la mano de Laboratorios, e inversión en Investigación y desarrollo. El Agro es una industria que se nutre de

la modificación genética de su materia prima para su constante mejora. La innovación en semillas y las distintas variedades para su cultivo.

Organizaciones como #SinDesperdicio se suman a la lista de proyectos que promueven la innovación en pos de producción más sustentable, en ese caso la plataforma reúne socios comprometidos a trabajar por una América Latina sin pérdidas ni desperdicios de alimentos. En Argentina cada año se pierden y desperdician 16 millones de toneladas de alimentos, y el 42,1% pertenece a hortalizas.¹¹

- ENTORNO ECOLÓGICO

El entorno ecológico en la Agroindustria en Argentina se encuentra en pleno desarrollo y auge. La presión sobre la industria hacia prácticas más sustentables es un reclamo dentro del sector y de la mayor parte de las áreas involucradas, que deriva en políticas que accionan en pos de un trabajo en mayor armonía con el medioambiente.

A nivel mundial y en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU 2015), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura plantea la Agroecología a fin de brindar orientación a los países para que transformen sus sistemas agrícolas alimentarios, integren la agricultura sostenible a gran escala y logren los retos de los ODS. Los 10 elementos que la componen son *la diversidad, las sinergias, la eficiencia, la resiliencia, el reciclaje y la creación conjunta y el intercambio de conocimientos (que describen las características comunes de los sistemas agroecológicos, las prácticas básicas y los criterios de innovación); los valores humanos y sociales y la cultura y tradiciones alimentarias (que ponen de manifiesto aspectos contextuales); la economía circular y solidaria y la gobernanza responsable (que tratan el entorno favorable).*

¹¹ <https://sindesperdicio.org/es/que-hacemos/innovacion>

El Ministerio de Agricultura fija una posición en términos de cómo trabajar en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Se marca y define un claro compromiso para el sector:

La Secretaría de Agroindustria forma parte de la Comisión de Producción Agropecuaria Sostenible, junto a la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y el Ministerio de Hacienda y Finanzas.

En el marco del cumplimiento de la Agenda 2030, la Secretaría de Agroindustria, a través del Punto Focal en la Dirección de Producciones Sostenibles, es el Organismo responsable de la adaptación y seguimiento de las metas 2.3, 2.4 y 2.5 correspondientes al Objetivo N°2: “Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible” y de la meta 12.3 del Objetivo N°12: “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles”.¹²

El último Censo Agropecuario realizado por el INDEC en 2018, ya arroja algunos datos sobre prácticas ecológicas en desarrollo, respecto a prácticas orgánicas, biodinámicas y agroecológicas. Respecto a las prácticas alternativas, se identificaron 2.536 EAP que declararon realizar agricultura orgánica; mientras que 408 desarrollaron agricultura biodinámica; y 2.309 realizaron prácticas agroecológicas. (CENSO INDEC 2018)

En el día del Medio Ambiente (05.06.2021), el diario La Nación expuso los proyectos de ley más importantes, uno de ellos el de Agroecología y explicó la importancia del mismo:

“El uso intensivo de los suelos genera impactos devastadores para el ambiente y las poblaciones humanas: degradación, pérdida de biodiversidad, aparición de zonas muertas y desplazamiento de comunidades, entre otros. Una ley de agroecología permitiría garantizar la soberanía alimentaria, mejorar los medios de vida, gestionar los recursos naturales de manera más sustentable y proteger mejor el ambiente.”¹³

¹² Ministerio de Agricultura:

<https://www.argentina.gob.ar/agricultura/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

¹³ Fuente: La Nación. Junio 2021 “Monitor Legislativo Ambiental”

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/monitor-legislativo-ambiental-nid04062021/>

Datos sobre degradación de suelos por malas prácticas agrícolas y sus consecuencias que exigen el desarrollo urgente de modos de producción más sustentables, conforman otro de los temas de agenda.

En la nota de Infocampo “La degradación de los suelos y sus consecuencias”, publicada en Enero de 2020, su investigador detalla: “La presión ejercida por la producción agropecuaria sobre el recurso suelo, ha conducido procesos de degradación como: erosión, desertificación, contaminación, compactación, acidificación, salinización, urbanización, pérdida de fertilidad, y condiciona directamente el cambio climático”

Otro de los temas de agenda se refiere al uso del agua, actualmente según la FAO el 70% del agua dulce del planeta se utiliza para la producción agrícola.

En términos de sustentabilidad y sociedad, la tendencia es desde todos los sectores. En la nota “La sustentabilidad, un imperativo para el crecimiento” (Abril, 2021) Sebastián Corzo Marketing & Business Development Leader, División Insights de Kantar, Argentina: *“Las marcas se ven presionadas no sólo por sus consumidores, sino también por otros actores, como los entes reguladores, la prensa, e incluso sus propios empleados, que quieren trabajar en empresas que tengan un impacto positivo en la sociedad. De manera tal que las acciones de sustentabilidad que se hagan tienen que ser relevantes no sólo para la empresa, sino para los diferentes interlocutores, y tiene que ser algo creíble y consistente con la cultura corporativa”*.

En el contexto internacional se debe prestar atención a leyes que ya rigen en países como Francia, las cuales prohíben empaques de plástico para frutas y verduras, la ley fue votada en octubre de 2021 y será aplicada gradualmente dando lugar a las empresas a adaptarse hasta 2026.

- ENTORNO LEGAL

En lo que compete al entorno legal debemos tener en cuenta las leyes que favorecen la producción sustentable, alimentos sanos, seguros y más saludables.

El marco involucra a la industria en sí misma, explotación de suelos, uso de agroquímicos, entorno ecológico, alimentos, educación medioambiental como las de fomento de consumo de alimentos saludables. Si bien el sistema legislativo en Argentina es escaso en lo que refiere a un marco que promueva el desarrollo sustentable y sostenible del sector que es el tema que nos competente en este trabajo.

Se debe destacar la importancia del Proyecto de Ley de Educación Ambiental que ya se encuentra en estado legislativo promulgado y que apunta a “sentar las bases de una educación ambiental a nivel nacional, que de forma transversal incluya estos contenidos en el ámbito formal y no formal desde la infancia”.

Ley 27.118 Agricultura familiar: “Declárase de interés público la agricultura familiar, campesina e indígena por su contribución a la seguridad y soberanía alimentaria del pueblo, por practicar y promover sistemas de vida y de producción que preservan la biodiversidad y procesos sostenibles de transformación productiva”.

Ley 22.428: Ley de fomento a la conservación de suelos: “Declárese de interés general la acción privada y pública tendiente a la conservación y recuperación de la capacidad productiva de los suelos”

Ley 20.466 de Fertilizantes “Se regirá por lo dispuesto en la presente Ley y su reglamentación, el contralor de la elaboración, importación, exportación, tenencia, fraccionamiento, distribución y venta de fertilizantes y enmiendas, en todo el territorio de la República, a los efectos de asegurar al usuario la bondad y calidad garantizada de los mismos”

Ley 25.675 de Política Ambiental Nacional “Presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable. Principios de la política ambiental. Presupuesto mínimo. Competencia judicial. Instrumentos de política y gestión. Ordenamiento ambiental. Evaluación de impacto ambiental. Educación e información. Participación ciudadana. Seguro ambiental y fondo de restauración. Sistema Federal Ambiental. Ratificación de acuerdos federales. Autogestión. Daño ambiental. Fondo de Compensación Ambiental”.

Además es importante conocer las disposiciones de cada zona ya que cada una ha definido un Código de Buenas Prácticas Agrícolas para prevenir la contaminación por nitratos de origen agrario. Las mismas deben ser cumplidas obligadamente en aquellas zonas que sean definidas como vulnerables.

Se deberá cumplir según lo decretado por cada Municipio en términos de prohibición de utilización de productos agroquímicos en las cercanías de los centros urbanos.

ANALISIS DE MERCADO

La producción de cultivos hidropónicos en Argentina sigue creciendo gracias a sus múltiples beneficios, como alternativa en producciones de cultivos intensivos. El sistema comenzó a instalarse hace 20 años y ha crecido considerablemente en los últimos 5 años.

Analía Puerta, coordinadora nacional del Proyecto "Tierra Sana", que en 2020 llevó adelante el INTA junto a ONUDI (Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial) sostiene: *"Se comprobó que con la hidroponía se incrementa entre un 30 y un 50% la productividad y rentabilidad, debido a la mayor eficiencia en el aprovechamiento de la superficie y de los recursos naturales, y reduce el uso de agroquímicos"*. Según el mismo artículo, las producciones de mayor relevancia bajo este sistema de cultivo corresponden a hortalizas de hoja, como lechuga, rúcula y acelga y, en el sistema en sustrato, se destaca el cultivo de tomate, frutilla y, en menor medida, el pimiento.

Definición de mercado:

A continuación se presentan las tendencias y luego la dimensión del mercado de frutas frescas en Argentina.

Tendencias de Mercado:

En el año 2020, contexto de la pandemia, la consultora Breakthrough Solutions con oficinas en Argentina presentó 7 tendencias para consumos de productos frescos para el año 2021, comportamientos que se espera potencien y sigan creciendo:

- La alimentación en línea llegó para quedarse y seguirá creciendo: Se espera que las ventas en línea en 2020 crezcan en más del 90% con respecto a 2019 y podrían alcanzar más del 20% de las ventas totales

de comestibles para 2025: para comprender el crecimiento, fue solo del 3.4% en 2019.

Según la encuesta de comestibles en línea realizada el verano de 2020 los compradores sienten que tienen menos opciones de productos frescos disponibles cuando compran en línea que cuando lo hacen en la tienda.

- El envasado de productos agrícolas frescos cobra un papel nuevo y más importante ya que los consumidores se preocupan por la seguridad alimentaria y la sostenibilidad
- La demanda de productos locales sigue aumentando y los millennials buscan aportar a los agricultores locales. El movimiento de productos cultivados localmente comienza a madurar. *“Las innovaciones en las plataformas digitales que conectan a los agricultores con los consumidores, la tecnología de invernaderos, la iluminación LED, la automatización y la agricultura vertical están ayudando a que la oferta se ponga al día con la creciente demanda de productos cultivados localmente”*.¹⁴ En la misma línea gracias a las innovaciones nuevos proveedores son cada vez más competitivos en costos y capturan espacio en góndolas y atención en el consumidor en las tiendas. Los proveedores de productos locales se encuentran frente a un mercado más competitivo que incluye granjas locales, de invernadero e hidropónicos, quienes se están volviendo más competitivos en costos a través de operaciones durante todo el año, y a la generación de nuevas asociaciones estratégicas con minoristas y proveedores de los servicios de alimentos. Asimismo, crece la presión en las legislaciones que protegen las áreas rurales de las prácticas agrícolas, la necesidad de invertir en variedades más productivas, aumento de automatización, robótica en agricultura y empaque para compensar la escasez de mano de obra.
- La pandemia (2020) introdujo un aumento en la cocina y comida caseras: probar nuevas recetas, comer productos frescos como una

¹⁴ Fuente. Tendencia de consumo de productos frescos en 2021
<https://www.todoagro.com.ar/tendencia-de-consumo-de-productos-frescos-en-2021/>

alternativa saludable, nuevas variedades, nuevas recetas y productos agrícolas y de valor agregado.

- La comida como medicina: los cítricos, las verduras de hoja verde y los berries aumentaron las ventas más rápido que otros productos agrícolas en 2020. De esta tendencia se extiende el interés del consumidor en productos naturales enriquecidos con componentes específicos que ayudan a lograr un objetivo particular.
- Con el boom de las compras en línea desde casa, los minoristas debieron diversificar rápidamente cómo los consumidores podían comprar y recibir en casa y así proteger su participación de mercado, debieron lanzar nuevos caminos para llevar sus productos a los consumidores, evolucionando la venta al por menor y la distribución lo que ha creado un enfoque omnicanal a la hora de comprar y vender alimentos. El mercado está frente a un nuevo comprador omnicanal y con compradores Millennials y Gen Z que establecen patrones de comportamiento y consumo que impulsan la forma en que se vende y compra en los próximos años.
- *La pandemia abrió la puerta a aquellas empresas que puedan combinar las ofertas de frutas y verduras frescas con formas nuevas, sabrosas y saludables de prepararlas, y comunicar esa información de manera atractiva a su público objetivo, a un consumidor saturado y en busca de algo nuevo para disfrutar. (“Tendencia de consumo de productos frescos 2021”. todoagro.com)*

Dimensionamiento de mercado

Según el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, en los últimos años, la producción de productos frutihortícolas supera las 7 millones de toneladas repartidas principalmente en¹⁵:

¹⁵ Fuente

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/produccion_y_procesamiento_de_productos_frutihortícolas-doc.pdf

Fruta	Total producción	Share %
Uva	3 millones	37%
Cítricos	2.7 millones	34%
Frutas de pepita (pera, manzana, etc.)	1.5 millones	18%
Frutas de carozos	400.000	5,7%
Olivo	45.000	1,1%
Cultivos tropicales (palta, banana, mango) Frutos secos Fruta fina (frutillas, berries, etc.)	restante	4,2%

Según los datos difundidos por el Departamento de Información y Transparencia del Mercado Central, entre enero a junio de 2021 ingresaron al mercado 430.899 toneladas de hortalizas (3,47% más que en el mismo período de 2020) y 268.916 toneladas de frutas (un 2,73% menos que en 2020).

Actualmente, según la información publicada en el sitio web del Mercado Central de Buenos Aires, allí se comercializan 106.000 toneladas de frutas y hortalizas por mes.

Según estimaciones oficiales del Ministerio de Agroindustria de la Nación, en el marco de la Campaña “Más Frutas, Más Verduras” que tiene por objetivo lograr transformaciones fomentando hábitos más saludables y duraderos mediante la implementación de políticas públicas, acciones de promoción, medidas de incentivo, entre otras, en Argentina la ingesta de frutas y verduras por habitante es insuficiente, apenas se superan los 200 gr por persona por día; siendo éste un valor muy menor a la recomendación de 700 gr por día (300 gr fruta y 400 gr de verduras).

Según la Encuesta Alimentaria y Nutricional de la Ciudad de Buenos Aires, (2011), el consumo promedio de frutas va de los 60 gr/d hasta los 180gr/d,

siendo el más bajo en el grupo de 13 a 18 años y el más alto en los mayores de 60 años. (Ver Anexo 1).

En relación a la población se consideran datos de la pirámide poblacional argentina por clase social, haciendo un corte en clase social alta y media alta.

Según los datos preliminares del último Censo realizado por INDEC el total de la población argentina es de 45 millones de personas, de las cuales 16MM viven en AMBA. Según los datos finales del Censo realizado por INDEC en 2010, del total de la población argentina, el 5% es clase alta ABC1 y 17% C2. Por consiguiente, el cálculo del porcentaje de clase social C2 y ABC1 (22%) sobre el total arroja 10MM de personas a nivel país y puntualmente en AMBA 3.5 millones.

En la categoría frutillas, según informe de la FAO 2017, Argentina produce el 0.14% del total mundial. El consumo interno se concentra mayormente en los meses de septiembre a octubre y depende en buena medida del precio relativo de la fruta disponible en cada estación, siendo aproximadamente 1kg/año/habitante.

La frutilla es una fruta que además de ser privilegiada por su sabor es muy rica en antioxidantes, fibra y minerales (magnesio, manganeso, potasio), que aporta flavonoides y vitaminas (C, B2, B3, ácido fólico) y que a su vez es baja en azúcares y calorías, por lo tanto, muy recomendada en la mayoría de las dietas. Aproximadamente un 90% de la frutilla es agua y alrededor de un 7% son hidratos de carbono (fructosa, glucosa y xilitol).

Análisis de la competencia.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permite entender el nivel de competencia dentro de la industria, cómo se estructura y por consiguiente su atractividad a través de las 5 fuerzas que la articulan.



1) Amenaza de nuevos competidores.

La amenaza es media debido a que producir fruta de alta calidad a escala es un negocio que requiere de una gran inversión y conocimiento. En el mercado de la fruta fresca de alta gama la principal amenaza proviene de competidores fuertes que producen y/o comercializan cada vez más fruta agroecológica y orgánica, libre de plaguicidas.

En particular, en el caso de los cultivos hidropónicos el acceso a la tecnología que se necesita es otra barrera.

2) Amenaza de productos sustitutos.

La amenaza es alta ya que el consumidor puede sustituir la frutilla fresca con facilidad, elegir otras frutas o comprar congeladas. La fruta está muy atada a la disponibilidad del mercado y al precio. Si no hay o es cara se reemplaza. Dependiendo la ocasión de consumo puede ser reemplazada por otra fruta, yogurt, snack o postre.

3) Poder de negociación de compradores

El poder de los compradores es alto. La fruta se vende en su mayoría en tiendas especializadas, supermercados y fruterías, forma parte de la canasta básica de alimentación. La oferta es muy variada, en cuanto a variedad de frutas y calidad, generalmente la oferta está asociada a la estacionalidad de los mismos y la variable más fuerte es el precio.

4) Poder de negociación de proveedores: En el caso de los proveedores de plantines es medio: son pocos proveedores y eligen con quien trabajar, tienen un interés por cómo se cultivan las plantas para que den el mejor fruto posible, se genera una alianza.

En el caso de los proveedores de packaging como son las cajas de cartón a granel y de clamshells es alto: son muy escasos los proveedores y ellos ponen su precio y condiciones. El clamshell es parte del diferencial del producto por la manipulación y conservación del mismo, y es un insumo "crítico".

5) Rivalidad entre competidores existentes. La competencia es intensa, las marcas existentes de fruta fresca premium son tradicionales y poseen mucha trayectoria, si bien dentro del mercado de frutas la fruta hidropónica está comenzando a posicionarse, marcas como Tamara o Frutilla Tropical son reconocidas y están disponibles en fruterías y supermercados.

A partir del análisis de la industria se puede observar que si bien la competencia es intensa entre los competidores existentes, el poder de los compradores es alto y existe una importante amenaza de productos sustitutos, no existen propuestas de cultivos de frutas hidropónicas a escala y la barrera de entrada para este producto puntual es alta por la inversión que requiere.

Análisis microentorno.

El análisis del microentorno permite profundizar sobre los principales competidores.

- Tamara:

Son productores y comercializadores. Se posiciona como una marca premium de frutas, y líder de frutillas en el mercado local e internacional. Comunica la calidad premium, específicamente en las frutillas presentan un calendario de cosecha según la proveniencia y variedad. Se comercializan en cubetas de 250 y 500gr. en supermercados como Jumbo, Walmart. (ver Anexo 2)

- Tropical Argentina:

Comercializa frutas frescas y de estación. Son importadores y exportadores de frutas empaquetadas. Comercializa clamshell de frutillas x 250 gr. y 500 gr., producto que tiene disponible todo el año. Vende a través de tiendas, supermercados, fruterías y comercios. (ver Anexo 3)

Se posiciona como proveedora de fruta: expertos en el cuidado, la maduración y distribución de las más ricas y sabrosas frutas. Comunica “somos: familiares, perfeccionistas, tierra fértil, saludables”. Comparten Tips de compra, conservación y recetas.

- Patio Grun: tienda online de alimentos orgánicos.

Venta de frutas y verduras orgánicas certificadas sin plaguicidas. La compra es online y con envío.

Comercializan frutillas en packs de 250 gramos: indican su procedencia, la donde fue cultivada y su certificación, no utilizan packaging de plástico. (ver Anexo 4). Se posicionan como una nueva forma de alimentación con productos orgánicos y saludables.

- Punto Vegetal Orgánico:

Produce y comercializa variedad de frutas y verduras orgánicas. Actualmente las comercializa en combo en el formato de cajón orgánico o de manera individual directo al consumidor. La compra se realiza online y también tiene tienda física, ubicada en Palermo, CABA.

- La comunidad del bienestar:

Frutas y verduras, libre de agro tóxicos. Venta online de bolsones de frutas y verduras orgánicas, en productos complementarios tienen otras frutas más sofisticadas como ser frambuesas, paltas, etc.

Su mensaje es su nombre: “La comunidad del bienestar. Alimenta una vida mejor”.

Como conclusión del análisis del microentorno, se puede ver que no existen competidores que produzcan y comercialicen frutillas hidropónicas a escala. Si bien existen competidores de frutilla de alta calidad, son cultivos a suelo y que están muy sujetos a la estacionalidad.



Universidad de
San Andrés

Analisis del consumidor:

La alimentación es el resultado de un conjunto de factores que involucran aspectos sociales, económicos y culturales. Los hábitos de alimentación de una población tienen que ver con la disponibilidad, el costo y variedad de los alimentos, pero también influyen las costumbres y creencias y la información disponible y circulante de esos alimentos, hábitos y estilos de vida, entre otros.

En el análisis del consumidor se analizarán datos de fuentes secundarias en relación a los hábitos de consumo de frutas frescas, y luego se presentan los resultados de una investigación primaria realizada en mayo de 2022.

Investigación secundaria:

Para conocer los hábitos de alimentación de los Argentinos se tomó información de la 4ta Encuesta Nacional de Factores de Riesgo (ENFR 2018) y la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares (2017-2018).

En Argentina, los cambios en la alimentación siguen la tendencia mundial de una disminución del consumo de alimentos sin procesar o mínimamente procesados (incluye frutas y verduras), lo cual tiene una incidencia directa en el crecimiento de la epidemia de sobrepeso y obesidad. Según la ENFR 2018 “Solo el 6% de la población consume las 5 porciones de frutas o verduras recomendadas. No se han registrado cambios con respecto a ediciones previas”.

- Hábitos de consumo

En la población argentina el consumo de frutas en los últimos años disminuyó en un 41%. Los estudios consideran como deseable el consumo de un promedio de 5 o más frutas o verduras al día. Siendo el consumo promedio de frutas o verduras consumidas por persona de 2 porciones.

El promedio de consumo es mayor en las mujeres que en los varones, a partir de los 50 años respecto de los otros grupos etarios y entre las personas de nivel educativo más alto. El promedio de consumo es mayor en los hogares con obra social o prepaga y de ingresos más altos.

En relación a los hábitos y cantidad de consumo el 42,7% de la población cree comer la cantidad adecuada (respuesta más frecuente en las personas con ingresos más altos). En segundo lugar, el 36,6% indica el tiempo que requiere su compra y preparación, la falta de apoyo del entorno, no encontrar las frutas y verduras que le gustan, sustituir por otro tipo de comidas, y falta de tiempo, como barreras de consumo a lo cual se suman con un 18,8% los factores económicos, les resultan caras (respuesta con mayor frecuencia entre quienes declararon tener ingresos más bajos) y el 1,1% declara encontrar pocas opciones en los lugares de compra o para comer.

De la población encuestada en la ENFR 2018, el 71,8% considera tener una alimentación muy/bastante saludable y el 28,2% poco/nada saludable, siendo esta última mayor entre mujeres, en personas más jóvenes, quienes tienen cobertura solo pública y aquellas con ingresos más bajos.

- *Con qué frecuencia compran, cómo y dónde*

Según la última Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018 el gasto a nivel nacional en alimentos y bebidas no alcohólicas en Argentina es del 22,7% promedio; analizado por regiones:

Noroeste 29,0%

Noreste 30,3%

Cuyo 23,1%

Pampeana 22,8%

Patagonia 20,6%

AMBA 21% (18,5% en alimentos) Capital Federal y Gran Buenos Aires siendo la región que concentra el mayor gasto medio del país.

Se observa que en las regiones más pobres la participación en el gasto de alimentos es más alta.

Del gasto total de todos los rubros el 69,3% es en efectivo y 19,5% con tarjeta de crédito y débito, siendo más pronunciado el uso del efectivo en el NOA. En Gran Buenos Aires el 62,8% gasta en efectivo, el 23,2% en tarjeta de crédito o débito y el 14,1% elige otros medios de pago.

El 34,5% del gasto en alimentos y bebidas se realiza en negocios especializados: panaderías, carnicerías, verdulerías, entre otras, el 24,8% en supermercados y el 19% en autoservicios.

Dentro de los alimentos: el pan, la carne, frutas y verduras, aves, huevos, quesos y leche, son los que mayormente se adquieren una vez a la semana. Del gasto total en alimentos, en frutas y verduras la frecuencia de compra es del 79,3% al menos una vez por semana, y el 8,8% cada 15 días. De estas compras, las frutas se adquieren un 21% en supermercados, un 15% en autoservicios y un 58,5% en otros negocios especializados.

En relación a las variables socioeconómicas de los hogares, siendo el clima educativo del hogar el indicador que aproxima al nivel socioeconómico, vida e ingresos; se da que en los de muy bajo clima educativo el gasto por persona es de la mitad del gasto promedio del país, mientras que los hogares de muy alto clima educativo gastan cuatro veces más que los hogares de clima educativo muy bajo.

Investigación primaria:

Para poder entender mejor los hábitos de consumo de las personas en frutas frescas y puntualmente frutillas, se realizó en mayo de 2022 una encuesta online a 103 personas. Se buscó entender hábitos de alimentación saludable, vinculación con las frutas frescas, frecuencia y barreras de consumo.

- Perfil de los encuestados.

Los encuestados son de nivel socioeconómico ABC1 y viven principalmente en la Ciudad de Buenos Aires y GBA. Son adultos, en su mayoría de 26 a 45

años. Del total el 7,8% tiene entre 19 a 25 años, el 69,9 % tiene entre 26 y 45 años y el 22,3 % tiene más de 45 años.

- Hábitos de alimentación saludable

El 50,5% considera que lleva una alimentación saludable, el 43,7% considera que a veces, y el 5,8% considera que no.

- *Barreras* de alimentación saludable

En el caso de aquellos que consideran no llevar una alimentación saludable, declararon:

El 82,8% sostiene que “Alimentarse saludable lleva más tiempo”

El 10.9% “me cuesta encontrar productos”

El 6.3 % “es caro comer saludable”

- *Frecuencia* consumo de productos saludables como frutas frescas, congeladas, frutos secos, barras de cereal la mayoría declara que consume alguno de ellos frecuentemente (61,2%) y el 31,1% ocasionalmente

- *Hábitos de consumo de frutas frescas*

En relación a la frecuencia de consumo de frutas frescas por día el 68,9% consume entre 1-3, y el 28,2% menos de 1. Solo un 2,9% consume entre 3 - 5 frutas diarias y no se supera las 5.

La ocasión de consumo es pareja siendo la colocación/ snack el más alto con el 69,9% de las menciones. Los encuestados tenían la opción de marcar más de una ocasión, así es que el 45,6% del consumo de frutas frescas es en el desayuno, un 50,5% el postre.

El lugar de compra es principalmente en las fruterías de barrio 84,5%, en supermercados 34%, 6,8% online y un 5,8% lo hace en tiendas saludables.

Dentro de los atributos más valorados de las frutas se destaca ampliamente el aspecto, seguido por el precio, y luego la procedencia, sumado a cómo está cultivada.

La vinculación con frutas orgánicas y agroecológicas es baja, sólo el 25.2 % declara que las consume, mientras que el 74,8% no lo hace.

- Consumo de frutillas

Cuando se preguntó puntualmente por las frutillas el 93,2% dice consumir y valora ampliamente el sabor, la calidad y precio, un porcentaje menos significativo pero relevante (11.7%) valora que sea libre de agro tóxicos y plaguicidas.

- Vinculación con cultivos hidropónicos y la marca Zempre

El 52,4% sabe que son los cultivos hidropónicos, mientras que el 47,6% declara no saber.

Del total de los encuestados solo una persona conoce Zempre, cultivos hidropónicos.

En palabras textuales de las personas encuestadas, una vez que enviaron su respuesta, se suman algunas declaraciones:

- “Me di cuenta de la poca fruta que como. Termine la encuesta y encargue un bolsón de frutas y verduras”.
- “Que desastre que poca fruta como, mis hijos también”.
- “Yo a la noche me como un alfajor, mi marido con toda la paciencia lava, pela y corta una fruta”.
- “Casi no como fruta, porque como orgánica pero no encuentro lista y fácil para comer como Buy&Eat en verduras”.

Conclusiones:

Se identifica que las personas tienen dificultades para alimentarse saludable, siendo la principal barrera el tiempo que lleva hacerlo, y en menor medida hacen referencia a que cuesta encontrar productos. La mitad considera tener una alimentación saludable y el 43,7% cree que a veces, sin embargo, casi el 30% del total come menos de una fruta al día, muy por debajo de lo

recomendado por la OMS. Más de la mitad de los encuestados declara saber lo que son cultivos hidropónicos y solo el 25,2% declara comer frutas orgánicas y agroecológicas. Casi todos consumen frutillas de las cuales lo que más valoran es el sabor, la calidad, el precio y que sean libres de agro tóxicos.

La conclusión es que si bien las personas consumen frutillas en un 93,2%, valoran atributos que son característicos de las hidropónicas, y más de la mitad sabe que son los cultivos hidropónicos, no conocen Zempre. Aquí es donde se detecta un vacío a cubrir por la marca y una oportunidad.



Universidad de
San Andrés

Análisis interno

Zempre, cultivos hidropónicos es una empresa argentina que nace en el año 2021. Es una de las empresas más innovadoras del sector hortofrutícola argentino y nace con un compromiso con la agricultura sustentable.

Zempre produce cultivos hidropónicos de alta calidad en un invernadero de 1.4 has. utilizando tecnología de vanguardia y un ambiente controlado, lo que le permite alcanzar el mayor potencial productivo de las plantas, respetando al máximo el entorno. Es pionera en realizar producción a escala y su producto primario hoy es la frutilla la cual comercializa en 3 formatos: clamshell 250gr., clamshell 500gr., y a granel por kilo., si bien planea a lo largo del tiempo ir incorporando otros productos para posicionarse en la categoría de Cultivos Hidropónicos a escala.

Su misión es producir alimentos seguros, ricos y frescos, aplicando tecnología de vanguardia, en armonía con el entorno, los recursos naturales y la comunidad. Su visión es ser líderes en innovación para la producción de alimentos saludables y naturales. Sus valores: innovación, sustentabilidad, responsabilidad, compromiso y excelencia¹⁶.

Zempre se encuentra en el segundo año de producción de frutillas, habiendo tenido un primer año con algunas dificultades en la cantidad de su producción. Debido a problemas con el sistema acuífero, debió replantar el 80% del invernadero. Actualmente se encuentra con buenos resultados de plantación y espera tener un muy buen año de cosecha.

Se toma a continuación el modelo de Porter que permite identificar la ventaja competitiva a través de entender cuál es la actividad principal de Zempre y en cuáles aspectos en los que se apalanca para lograr diferenciación.

¹⁶ Pagina web Zempre, Cultivos hidropónicos: <https://zempre.com.ar/>

Porter denomina a la secuencia de actividades que la compañía realiza para diseñar, producir, vender, entregar y apoyar sus productos Cadena de Valor, que a su vez es parte de algo más grande que es el Sistema de valor.

Zempre realiza de manera interna y propia la totalidad del proceso productivo: desde la siembra hasta la cosecha de plantas de 3 variedades de frutillas San Andreas, Monterrey y Albión, cuidando cada etapa del proceso de la agricultura que se realiza de forma sustentable. Posee actualmente un invernadero de 1.4 hectáreas, donde realiza la mayoría de las operaciones a nivel interno con algunas tareas de asesoramiento externo y un socio estratégico que es NGS (ver Anexo 7).

Sus principales atractivos, en los cuales se apalanca para diferenciarse son: la forma en que produce que es única, el producto, la sustentabilidad y su socio tecnológico NGS¹⁷.

- La forma en que produce: en la hidroponía la frutilla no toca la tierra, usa un sustrato inerte, los nutrientes que naturalmente provee el suelo se suministran por medio de soluciones de sales en su justa dosis, se controlan la mayoría de los aspectos productivos y se obtienen así cultivos de máxima calidad y uniformidad. El método de cultivo y la tecnología utilizadas se traducen en múltiples beneficios: uso de 90% menos de agua; producción cercana a los mercados reduciendo la huella de carbono; se minimiza el uso de agroquímicos; permite obtener rindes hasta 10 veces mayores que la agricultura tradicional, se minimiza el riesgo productivo ya que la mayor parte de las variables de crecimiento se controlan; se obtiene mayor calidad y uniformidad en la producción; crecimiento más rápido garantizado por la atmósfera controlada y la dosificación de nutrientes; automatización y robotización de procesos.

- La frutilla es uno de los frutos más populares y se valoran tanto las propiedades que aporta nutricionalmente como por su sabor, a su vez es baja en azúcares y calorías. Su consumo en Argentina se concentra principalmente en los meses de primavera y está muy asociada al precio de acuerdo a la disponibilidad estacional del producto y ronda promedio en un 1 kg por año por

¹⁷ New Growing System: técnica de hidroponía recirculante.

habitante. Sus precios presentan una marcada estacionalidad dado por la concentración de la oferta.

Las condiciones climáticas marcan el ritmo de este fruto y por lo tanto, tener un ambiente controlado permite acceder a los mercados en épocas de baja oferta y buen precio para el productor. Así es que el cultivo en ambiente controlado permite adelantar la producción con respecto al cultivo tradicional, aprovechando así las mejores épocas de mejor precio, esperando según análisis de estacionalidad productiva vs estacionalidad de precios que esa ventana de ingresos se de entre los meses de mayo, junio, julio y agosto. (Ver Anexo 5)

- Sustentabilidad: la hidroponía prescinde del Bromuro de Metilo, comúnmente usado como fumigante en tierra para producción de otros cultivos. lo cual tiene impacto en la salud humana, la evidencia actual no es contundente, pero hay estudios que la vinculan con un mayor riesgo de desarrollar cáncer de próstata. A su vez fue identificado como sustancia destructora de la capa de ozono, lo que llevó a que fuera incluido en el “protocolo de Montreal”, acuerdo global de eliminación gradual de sustancias agotadoras de la capa de ozono.

Así mismo el sistema de cultivos hidropónicos en invernaderos contribuye a nivel social en mejores condiciones laborales (protección dentro de invernadero), sin agroquímicos y cosecha manual de pie.

- NGS, su socio tecnológico, es una empresa española que desde el año 1991 desarrolla nuevas tecnologías de cultivo que den respuesta a las crecientes necesidades de la agricultura intensiva. Con este sistema de cultivo “hidropónico recirculante” se obtienen productos de calidad, limpios, de buen sabor, excelente tamaño, uniformidad y una mayor vida comercial. Es una tecnología importada única en Argentina.

Michael Porter es quien introduce un concepto clave para ser exitosos, alcanzar una ventaja competitiva a través de la diferenciación, de una propuesta de valor, buscando satisfacer necesidades distintas o diferentes que el resto de los consumidores. El sistema productivo, concretamente la tecnología que utiliza Zempre, le permite a la empresa: producir a escala durante todo el año, logrando a su vez mayores niveles de productividad que la agricultura tradicional, esto se traduce en optimización de costos, la

diferenciación que obtiene en con un producto final distinto y más atractivo, y el enfoque en el mercado de los cultivos hidropónicos.

Su estrategia de comercialización es a través de supermercados, de forma directa a tiendas saludables y verdulerías boutique, y a través de distribuidores con venta en el Mercado Central, a veces también lo hace en forma directa por internet con algunos clientes que desarrollan el canal e-commerce. Durante el primer año su precio promedio se posicionó por encima del informado por el mercado central.

En marketing y comunicación: posee un equipo propio, el cual terceriza algunos aspectos en agencias y en conjunto con las productoras de packaging en el trabajo de cajas y etiquetas.



Diagnóstico

El análisis FODA es una herramienta que permite estudiar y hacer un diagnóstico de la situación de la empresa. Esta matriz propone detectar a nivel interno cuáles son las Fortalezas y Debilidades, y en el plano externo entender las Oportunidades y Amenazas, para luego determinar las ventajas competitivas.

- Fortalezas: capacidades y factores internos positivos que podrían ayudar a alcanzar los objetivos.
- Debilidades: limitaciones y factores internos negativos que podrían interferir con el desempeño.
- Oportunidades: factores o tendencias favorables en el ambiente externo que la empresa podría aprovechar para obtener una ventaja
- Amenazas: tendencias o factores externos desfavorables que podrían significar desafíos al desempeño.

Fortalezas:

- El producto está súper en línea con la tendencia de consumo de alimentos más saludables y amigables con el medioambiente.
- Zempre posee inversión y una tecnología única que le permite alcanzar altos niveles de productividad y capturar mayor rentabilidad.
- Su modelo productivo, le permite ofrecer frutillas todo el año vs. la estacionalidad del producto.

Debilidades:

- La producción: el cultivo en invernadero tiene menos riesgo que producir a cielo abierto, pero también contiene la contra ventaja que cualquier problema se potencia rápidamente.
- No se dispone de fuerza de venta y distribución propia.
- El producto es premium y de alta calidad, con un precio alto en relación a otros productos que cubren necesidades similares.

Oportunidades:

- No hay frutas orgánicas/agroecológicas/ hidropónicas listas para comer.
- Proyección de crecimiento del mercado
- Falta de disponibilidad de productos
- Penetrar en el mercado de frutas con un producto innovador
- Mayor conciencia de productos saludables y en armonía con el medioambiente.
- Frecuencia y ocasión de consumo del producto: se compra al menos una vez a la semana y se consume en todo momento del día.
- Entidades, organizaciones y regulaciones que favorecen el consumo saludable y la producción agrícola más sustentable.

Amenazas:

- Mucha gente no conoce lo que son los cultivos hidropónicos ni los beneficios de este tipo de producción y alimentación.
- Bajo consumo de frutas
- Mercado con competencia intensa y oferta de productos similares que reemplazan rápidamente la frutilla
- La marca no es conocida

Como conclusión se observa una clara oportunidad para Zempre - Frutillas hidropónicas de penetrar en el mercado con un producto que posee un gran diferencial y es innovador, que está en línea con las tendencias. Tendrá el desafío de posicionarse y poder capturar ese diferencial para lograr ser elegido por sobre otros y romper la barrera del precio.

Estrategia

La búsqueda de la ventaja competitiva comprende a su vez 3 grandes procesos:

- Segmentación: desarrollo de entendimiento de los segmentos del mercado, que deberían representar el 100% del mercado
- Targeting cuyo resultante es el segmento objetivo, es el estudio de medidas de atractivo de los segmentos y un target resultando
- La construcción del posicionamiento.

El resultado es la propuesta de valor y permite dirigir los esfuerzos a los consumidores correctos.

Para segmentar se trabajó en 2 etapas,

- Identificar las variables de segmentación del mercado, las más relevantes
- Construir una combinación de esas variables (no de todas) que haga sentido de tal manera de desarrollar perfiles de los segmentos del mercado.

El resultado es un modelo de segmentación, el utilizado en este trabajo es el expuesto por el profesor Claudio Darin en su curso “Sociología y Comportamiento del Consumidor”, dictado en la Maestría de Comunicación y Marketing, en 2020.

Se segmento a partir de 3 tipos de variables:

- 1) Demográficas: las más objetivamente determinadas. NSE, edad, género, lugar de residencia.
- 2) Comportamentales: como, con qué frecuencia y en qué lugar compra.
- 3) Psicográficas: estilo de vida, valores, rol en la vida.

El resultado arrojó los siguientes segmentos que fueron calificados en:

Variables	Segmentos					
	CLASICA SALUDABLE	MODA FIT	FOODIE SALUDABLE	NATURISTA	DEPORTISTA EQUILIBRADO	SANA SIMPLE
NSE	Muy alto	Muy alto	Alto	Medio / Alto	Medio / Alto	Medio / Alto
Edad	mas de 45	mas de 45	26 a 45	26 a 45	26 a 45	19 a 25
Genero	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Hombre	Mujer
Donde vive	Belgrano	Recoleta	Barrio Norte	Palermo	Olivos	Recoleta
Percepcion de alimentacion	Algo saludable	Muy saludable	Saludable	Muy saludable	Muy saludable	Saludable
Leeva una dieta es pecifica?	Equilibrada entre lo que considera natural y disfruta	Se preocupa mucho por su alimentacion y aspecto fisico.	Tiene preferencia por los productos organicos, de los cuales conozca su procedencia y evitar los procesados. Disfruta mucho la comida y le gusta probar cosas nuevas	Hace poco dejo de comer carne y proteinas animales. Esta muy atenta a toda la informacion y productos que la ayuden a llevar una dieta sana	Equilibrada. Trata de evitar harinas, grasas y hacer todas las comidas que le permitan tener energia para su rutina. Se preocupa por su aspecto fisico y binenestar	Come lo que le resuelve rapido , simple, sano y a su vez disfrute
Estilo de vida	No trabaja, es ama de casa y hace un curso de fotografia	Es dueña de una empresa, tiene una vida social muy activa. Tiene preferencia por los productos premium	Es soltera, tiene un emprendimiento, cocina en casa y dispone de tiempo. Sigue mucho y esta al tanto de la oferta gastronomica.	Vive en pareja, trabaja en una start up digital y estudia una maestria en gestion ambiental no tiene mucho tiempo.	Se acaba de casar. Viaja mucho por trabajo y le encanta disfrutar al aire libre.	Vive con su hermana, trabaja, estudia y no cocina.
Nivel de deporte	Medio - sale a caminar hace y hace pilates	Hace gimnasia con un entrenador	Activa, sale a correr y practica yoga	Hace clases de gym online	mantiene su rutina de entrenamiento, sale a correr y va al gimnasio	Medio, sale a caminar y juega al tenis con amigos los fines de semana
Conocimiento sobre alimentacion saludable	es conocedora, en su vida ha hecho dietas y cuida la alimentacion de la casa por sus hijos	Tiene deportologo	Investiga, lee y esta suscripta a webs de gastronomia, y revistas foodies	se informa por medios / consulta con medicinas alternativas	Consulta un nutricionista online	Sigue a cuentas en RRSS e influencers de recetas y dietas
Recicla?	No	No	Empezo hace poco porque en el edificio al que se mudo separan la basura	Recicla y tiene preferencia por productos de empresas certificadas B	No	No
Consumo productos amigables con el medioambiente?	No	A veces porque considera que el producto es muy bueno	Algunos productos de belleza premium	Empezo a comprar productos sin testeo en animales	No	Trata de evitar el plastico y valora el packaging amigable con el medioambiente
Tipo de compra	Frecuente y programada. Las hace ella	Ocasional y programada por un evento puntual	Frecuente e impulso	Frecuente y programada	Ocasional e impulso	Frecuente e impulso
Via de compra	Fisica	Fisica	Fisica	Online	Online	Online

Targeting:

Es el mercado objetivo, el conjunto de compradores que comparten necesidades o características y a quienes la compañía decide atender. En este caso, los segmentos target serán 3: Foodie saludable, Naturista y Sana Simple, y se describen en 3 buyer persona:

- Target "Foodie saludable": Martina

Martina tiene 32 años y vive en Barrio Norte en un departamento de 4 ambientes.

Es de nivel socioeconómico alto y es una persona saludable: se preocupa por comer siempre y cuando lo disfrute, hacer algo de deporte y descansar.

Tiene preferencia por los productos orgánicos, de los cuales conozca su procedencia y evita los procesados, ya que le gusta cocinar e innova en recetas y alimentos.

Es madre soltera, tiene un emprendimiento, cocina en casa y dispone de tiempo. Siempre está al tanto de la oferta gastronómica, lo que comparte con un grupo de amigas: dónde salir a comer y también las invita a probar sus comidas.

Es activa, sale a correr cuando puede y practica yoga todas las mañanas.

Es lectora, investiga y está suscrita a webs de gastronomía y revistas foodies. También sigue muchas cuentas en IG, donde ella misma comparte contenido.

Hace poco empezó a reciclar porque en el edificio al que se mudó separan la basura y su hija tiene clases de gestión ambiental en el colegio donde le enseñan cómo hacerlo correctamente. Ocasionalmente compra algunos productos amigables con el medioambiente, principalmente de belleza premium como shampoos y jabones.

Las compras que realiza son frecuentes y de impulso: depende de la semana, va viendo que tiene ganas de hacer y es muy tentada en la tienda, a la cual le gusta ir para elegir.

- Target "Naturista": Mateo

Mateo tiene 27 años. Vive con su pareja en un loft en Palermo. Es de nivel socioeconómico medio alto.

Siempre fue muy saludable y se preocupó por su alimentación. Desde chico aprendió a comer todo tipo de verduras, frutas y semillas. No consume alcohol

ni alimentos con conservantes, para él la comida cumple la estricta función de una correcta alimentación.

Hace poco dejó de comer carne y proteínas animales, con lo cual está muy atento a toda la información y productos que lo ayuden a llevar una dieta sana.

Trabaja en una start up digital y estudia una maestría en gestión ambiental, no dispone de tanto tiempo.

Es activo, hace clases de gym online.

Se informa por medios digitales, y se interesa por las medicinas alternativas. En su casa recicla y tiene preferencia por productos de empresas certificadas B, rubro en el que trabaja su pareja. Recientemente también empezó a comprar productos libres de testeos en animales.

Las compras las realiza de manera frecuente ya que prefiere consumir productos frescos y lo hace programado de manera online.

- Target "Sana simple": Loli

Loli tiene 22 años, es de nivel socioeconómico medio alto y vive en Recoleta con su hermana.

Es saludable y práctica. Elige comer simple, sano y poder darse algún gusto. Trabaja en el área administrativa de una empresa, estudia un posgrado en recursos humanos y no es especialista en la cocina. Es medianamente activa, sale a caminar y juega al paddle con amigas algún día a la semana.

Se informa principalmente a través de redes sociales como IG, tik tok y linkedin. Sigue a cuentas e influencers, es amante de los tips.

No recicla, pero trata de evitar el plástico y valora el packaging amigable con el medioambiente.

Compra de manera frecuente y por impulso, dependiendo como sea su semana. Principalmente lo hace Online y muchas veces a través de alguna app.

Propuesta de valor

La frutilla se consume tanto de manera fresca, en licuados y bebidas, como parte de otros productos como mermeladas, yogurt, helados, se cuele en gran parte de los postres que se consumen: con crema, en tortas, los chefs las incluyen hasta en entradas y platos principales. Es uno de los frutos más populares y se valoran tanto las propiedades que aporta nutricionalmente como por su sabor, es baja en azúcares y calorías.

La propuesta es posicionar a Frutillas Hidropónicas Zembre como el alimento perfecto, tanto por su sabor como por los beneficios que contiene para la salud (por cómo está cultivada), que puede ser consumida en todo momento del día, casi lista luego de su lavado o como parte de alguna receta.

La declaración de posicionamiento para la marca es:

“Nuestras frutillas hidropónicas son el alimento perfecto (single most important claim) entre todas las frutas y postres (competitive frame), porque son verdaderamente ricas, sanas y frescas (single most important support)”.

Lo que hace fuerte a una marca es tener un beneficio único y relevante.

En la mente del consumidor Zembre se posiciona en el gusto de comer la frutilla, que sea tentador y sano, cumple la función de ser algo más que solo la fruta.

Diferenciación y relevancia son las llaves para abrir un mercado: es la Propuesta de Valor:

A diferencia de las marcas actuales, nuestras frutillas hidropónicas ayudan a quienes quieren comer “algo rico”, que desean una alternativa sabrosa y

saludable por medio de una fruta fresca, sabrosa y sana, fácil de comprar y disponible siempre.

Propuesta de valor

Del análisis realizado se obtuvo que las personas comprarían frutas y frutillas sabrosas, de calidad, a buen precio y libres de agro tóxicos casi listas para comer, para ser consumidas en cualquier momento del día y que puedan encontrar disponibles donde compran habitualmente.

La propuesta de valor se centra alrededor de¹⁸:

- Purpose (propósito): cultivar productos de calidad y saludables en armonía con el medioambiente
- Pride: orgulloso e inspirado en consumir los productos “Verdaderamente naturales y sustentables” Se para en el orgullo de cómo está cultivada y en tierra argentina. “Nací en la Patagonia, crecí en el agua. Vengo fresca y sana”
- Partnership: te ayuda a comer rico, saludable y fácil “Tu fruta favorita, siempre fresca” “Tu fruta favorita, lista para cocinar”
- Protection: frutas más sanas y mejores para tu salud
- Personalization: comelas como mas te guste, listas o para preparar cualquier receta

¹⁸ “La propuesta de valor tiene que tener diferenciación y relevancia, Las 5 P: purpose, pride, partnership, protection & personalization”. Bracey Wilson, Curso Comunicación Institucional. Maestría en Comunicación y Marketing, UdeSA. Marzo de 2021.

Objetivos

Se clasifican los objetivos en:

- cuantitativas: relacionados a las ventas, a cuanto se espera crecer.
- cualitativos: relacionados al propósito y los valores de la marca.

Los objetivos son a 3 años para el producto puntual de Frutillas Hidropónicas Zempre.

- A nivel cuantitativo:
 - Aumentar en un 50% las ventas directo a consumidor alcanzando en el tercer año un 15% del target de 3.5MM de personas, que se traduce en un total de 525.000 y 131.250 kilos de venta.
Para llegar a este objetivo se propone un evolutivo: alcanzar un 5% del target en el año 1 y un 10% del target en el año 2.
 - Desde el punto de vista de la comunicación, llegar a impactar y fidelizar el 30% del target objetivo en el tercer año, comenzando en el año 1 con un 10% y el año 2 un 20%.
- A nivel cualitativo:
 - Posicionamiento de la marca en el mercado de frutas.
 - Educar sobre los beneficios de los cultivos hidropónicos para impulsar su consumo.
 - Construir marca alrededor de las frutas para potenciar así el mercado y aumentar el consumo de productos saludables.

Marketing Mix

El Marketing Mix es el conjunto de herramientas tácticas de marketing que la empresa desarrolla para producir la respuesta que desea en el mercado target. Comprende 4 variables sobre las cuales tomar decisiones que permiten alcanzar los objetivos.

- 1) Producto: es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece
- 2) Precio: es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto
- 3) Plaza: Incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores
- 4) Promoción: se refiere a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuade a los clientes meta¹⁹

1) Diseño de producto:

El producto son frutillas hidropónicas frescas, casi listas para consumir envasadas en clamshells de plástico reciclado y reciclable en dos formatos: 250 gr y 500 gr.

El packaging incorpora un nuevo accesorio que es una faja de cartón la cual permite diferenciarse en góndola e incorporar nueva comunicación. (referencia: ver anexo 8)

Marca: Frutillas Hidropónicas Zempre

La marca será una extensión de Zempre, llamada “Frutillas Hidropónicas Zempre”. Incorpora la palabra “hidropónicas” destacando el método de cultivo que es lo que la hace diferente.

¹⁹ Curso Marketing Mindset. Néstor Sánchez y Daniela Martínez. Maestría en Comunicación y Marketing UdeSA. Marzo 2020

Diseño:

El diseño estará apoyado en la marca existente con una nueva propuesta que conserve principalmente los colores claros e incorpore nuevos elementos, sobre texturas claras y de aspecto sustentable. (ver Anexo 9)

¿Por qué frutillas?

Porque es su producto primario y con el cual busca posicionarse. Es una fruta tentadora y súper sana que contiene además grandes beneficios para la salud. Es baja en azúcares y calorías. Sumado a los aportes que además se obtienen de su producción hidropónica, se pretende estimular su consumo en armonía con el medio ambiente, apoyar prácticas agrícolas sustentables, y ser fuerza educativa para el consumidor.

¿Por qué 250 gr. y 500 gr.?

Ambos formatos buscan capturar la ocasión y frecuencia de consumo. Son los elegidos para posicionar la marca en el mercado directo al consumidor y permiten competir en el mismo formato con otras marcas.

¿Por qué en clamshell + banda de cartón reciclado?

Para garantizar el cuidado de las frutillas, las mismas se envasan directamente en el lugar de cosecha usando contenedores de plástico reciclado, que luego puede ser reciclado para nuevos usos. El clamshell además deja ver la fruta.

Los contenedores están hechos con 100% de plástico reciclado (PET o PETE) y son totalmente reciclables. Si bien se usa plástico porque hasta ahora es el material que mejor conserva los productos, se educará sobre cómo reducir su uso y permanecer en la búsqueda de nuevos materiales.

Se incorpora una banda de cartón reciclado que permite diferenciarse en góndola, además de actuar como una importante fuente de información.

Arquetipo de marca:

¿Cómo es? Es una marca joven, cercana, actual. Es real, simple y femenina. Lo femenino refiere a la compañía: te ayuda a comer sano, te da tips, recetas, está en la cocina.

Niveles de producto²⁰:

- Valor fundamental: es una fruta, alimento saludable, sabroso y que aporta parte de los nutrientes necesarios para una buena alimentación.
- Valor real: son frutillas hidropónicas sanas y de calidad, cultivadas de manera sustentable envasadas en clamshells de 250gr. y 500gr., casi listas para ser consumidas.
- Valor aumentado: la banda de cartón que incorpora el packaging contiene información sobre los beneficios puntuales, educa sobre cultivos sustentables, contiene recetas coleccionables y un código qr para interactuar

2) Fijación de precio: creación de valor real y tangible

- Precio por costos

Desde los costos, y a fines de este plan los costos se realizan por kilo. Se estima un costo promedio de USD 2 por kilo lo que corresponde a los costos variables de producción unitario que incluye los costos de producción, packaging y gastos logísticos.

A estos se suman los descuentos comerciales, impuestos y mark up al distribuidor llegando a un valor promedio de USD 4 el kilo:

- Descuentos comerciales se considera un 10% para acciones en fechas especiales como el día de la madre

²⁰ Kotler, Armstrong & Opresnik en “Principles of Marketing, 13th Global Edition”, Pearson Education Limited (Londres: 2018)

- Estrategia por canales: se estiman gastos de comercialización del 15% en el canal supermercados, un 20% en tiendas especializadas y un 20% en el Ecommerce.

No se considera una inversión de capital porque Zempre actualmente comercializa sus frutillas en clamshell de 250gr. y 500gr.

- Competidores

A continuación se presenta un relevamiento de precios como referencia de valor en la competencia.

Si bien se ubicará por encima, será la única marca que presente un diferencial en el packaging y punto de venta.

- Clamshell Tamara en Jumbo 250gr. \$650., precio relevado Mayo 2022.
- Frutilla Tropical: a la fecha de investigación no se encontró producto disponible en las tiendas. Según información previa, el precio está muy cerca de Tamara.
- Patio Grun: a la fecha de investigación el producto no tiene disponibilidad. (ver Anexo 10).

Se debe considerar que es una época del año en la cual no hay disponibilidad de frutillas y se disparan los valores. Para tener referencia el valor mayorista Mercado Central de frutillas al 29 de octubre de 2021, plena estacionalidad del producto, el valor fue de \$190 el kilo, siendo el promedio entre calidad y proveniencia de la fruta (Buenos Aires y Mar del Plata)²¹.

En el mercado de las frutas los precios están dados principalmente por el Mercado Central, donde por oferta-demanda se establecen los valores. En el caso de las frutillas hidropónicas, se pueden ubicar hasta un 10% por encima en supermercados y un 20% por encima en tiendas especializadas.

²¹ Fuente: Mercado Central de Buenos Aires.

<http://www.mercadocentral.gob.ar/informaci%C3%B3n/precios-mayoristas-0>

Entendiendo los costos y valor de los competidores, Frutillas Hidropónicas Zempre se ubicará por arriba del valor promedio de frutilla anual de mercado y su precio promedio anual será de USD 2.65 el clamshell de 500gr., y USD 1.33 el clamshell de 250gr. final al consumidor.

3) *Distribución:*

Zempre tiene actualmente una estrategia de canales directos e indirectos al consumidor, que planea mantener, buscando un equilibrio entre una estrategia que permita cumplir con la promesa de marca, tanto en términos de disponibilidad como de posicionamiento. Por eso se trabajarán en los siguientes 3:

- Supermercadismo porque manejan volumen y poseen muchas tiendas, esto además de rentabilidad se busca principalmente visibilidad. La estrategia será estar presentes en tiendas de alto segmento como Carrefour, Walmart, Jumbo y La Anónima. A este canal se estima destinar un 40% de la venta.
- Retail minorista en tiendas de especialidad que poseen otros productos que están en línea con los atributos y complementan el producto Frutillas Hidropónicas Zempre, como por ejemplo Tina & Co (Mercado Chino), Fresco Saludable (Belgrano), Casa Nostra (Recoleta), Flora Almacén (Palermo), Mercado Silvestre (Colegiales). A este canal se estima destinar un 40% de la venta.
- Canal Ecommerce, se buscarán alianzas con sitios de ecommerce y/o apps como Pedidos Ya para tener presencia en su market. Con este canal se pretende ganar alcance en relación a zona geográfica. A este canal se estima destinar un 20% de la venta.

4) Promoción: comunicación de propuesta de valor

Para la comunicación se trabajará con objetivos tanto de Branding como de Performance.

Al ser una marca en desarrollo deberá trabajar fuertemente en posicionarse en la mente de los consumidores generando a su vez recordación y lograr la promesa de marca a la hora de la compra, ser confiable.

El packaging será una herramienta clave de comunicación y diferenciación tanto en la góndola como también para los distribuidores, a quienes se planea entregar material con informes relativos a la producción y buenas prácticas agrícolas.

Branding: posicionarse como una marca de alimentos saludables y sustentables

Performance: alcanzar y generar en el año 3 una base de datos que represente el 10% del target total siendo 350.000 personas. Medidas a través de engagement e interacción, sesiones en sitio web, recordación de marca y ventas.

Etapas de la comunicación

- Atracción:

En esa primera etapa del funnel se buscará dar a conocer la marca y posicionarse.

Se trabajará con una campaña digital en Facebook Ads y en Google.

En Facebook Ads el objetivo será de Branding con una campaña de reconocimiento de marca e interacción con mensajes relacionados a “la fruta que estabas esperando” “tu fruta favorita, más rica y sana que nunca”.

Como complemento se destinara presupuesto a mantener presencia en la búsqueda de los usuarios y complementar el objetivo de redes sociales con una inversión en Google ads con una campaña de *brand terms* para generar tráfico en la Web y suscripción a newsletters. Así se buscará obtener bases de datos para comunicaciones y remarketing.

Se trabajará con una agencia de prensa para promover la marca desde el punto de vista de la novedad e innovación en agricultura hidropónica a escala y cultivos sustentables, buscando notas en medios como La Nación, Infobae, Ámbito Financiero, revista Forbes.

- Consideración:

En esta etapa se continuará con las campañas digitales. En Facebook Ads se sumará una campaña de interacción para generar Engagement, se espera haber superado la etapa de aprendizaje para poder realizar un retarget de las audiencias e impactar a potenciales clientes con mensajes más orientados a brindar información concreta del producto, beneficios de su consumo, tips y curiosidades.

Así mismo se trabajará en generar acciones con influencers y micro influencers de la industria de alimentos saludables y chefs que ayuden a mostrar el producto en diferentes situaciones, relacionadas al lifestyle, trabajar con asociaciones y generar conversaciones alrededor de la marca.

Se dirigirán esfuerzos a lograr presencia en canales de TV o en recetas con reconocidos chefs como pueden ser: Maru Botana, Roberto Petersen, entre otros.

- Conversión:

En esta etapa donde se busca que elijan y compren el producto, se dirigirán las acciones en el canal físico al punto de venta con material POP para las góndolas como salientes, cenefas, banderas, stoppers.

Se buscará ubicar el producto en las heladeras de productos frescos listos para consumir y productos premium.

Se seleccionarán los puntos de venta donde incorporar algún mueble o estantería de la marca.

En cuanto a medios digitales, se pondrán banners en e-commerce de los distribuidores.

- Retención:

El packaging jugara un importante rol en esta instancia del funnel. La banda de cartón tendrá una parte destinada a reciclaje y otra sección que contendrá

tarjetas para guardar y coleccionar. Asimismo, incluirá un código QR para participar del “Desafío Zempre”, el cual consistirá en compartir recetas novedosas con frutillas que luego un selecto jurado de Chefs elegirá y el premio será un curso de cocina.

El total de la inversión estimada para el plan es de USD 23.000.

ATRACCION	7.400
Facebook	4.000
Google	2.400
Prensa	1.000
CONSIDERACION	7.600
Facebook	4.000
Google	2.600
Influencers + Producto	1.000
CONVERSION	5.000
Banners en Ecommerce	1.000
Material POP	4.000
RETENCION	3.000
Alianzas y Acciones	3.000
TOTAL	23.000



Universidad de
San Andrés

Análisis económico financiero

Para el análisis económico financiero se presenta el plan a 3 años.

El target objetivo es de 3.500.000 de personas. Se estima en el tercer año alcanzar un 15%, estimando que el consumo promedio por persona anual será de un total de 750gr anuales.

A los fines del plan, las unidades se transforman en kilos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Alcance	5%	10%	15%
Total personas	175.000	350.000	525.000
Total kilos	131.250	262.500	393.750

Precios:

El precio de venta final al consumidor será de un promedio anual USD 5.30 el kilo.

El precio de venta a cada canal tiene en cuenta sus markups correspondientes, e impuestos. A la venta bruta se le restan los descuentos comerciales de cada canal, y se obtiene la venta neta.

FRUTILLAS ZEMPRE AÑO 1 EN ARS	Supermercados	Tiendas Especializadas	Ecommerce	AÑO 1
Volumen (Kilos)	52.500	52.500	26.250	131.250
Mix Canal	40%	40%	20%	
Precio Al Consumidor x KG	\$ 5,00	\$ 5,50	\$ 5,50	5,30
Facturación				695.625
Gaston Comercializacion	15%	20%	20%	
Px Con impuestos	4,35	4,58	4,58	
Imp. Internos	-	-	-	
IVA	21%	0,9	1,0	
Total				
Px sin impuestos	3,4	3,6	3,6	4
Venta Bruta	180.326	190.094	95.047	465.467
Descuentos comerciales %	10%	10%	10%	10%
Descuentos comerciales %	18.033	19.009,4	9.504,7	46.547
Venta Neta	162.293	171.084	85.542	418.920
\$/K	Venta Neta /KL	3,1	3,3	3,3
Costos variables materiales	-		0	0
Pack	21.000	21.000	10.500	52.500
\$/K	0,4	0,4	0,4	0,4
Costos variables	73.500	73.500	36.750	183.750
\$/K	1,4	1,4	1,4	1,4
Gastos Logísticos	19,90%	10.448	10.448	5.224
\$/K		0,2	0,2	0,2
Contribucion operativa	57.346	66.137	33.068	156.551
% Venta Neta	35%	39%	39%	37%
\$/K	1,09	1,26	1,26	1,19

Costos operativos:

Se consideran los costos de producción, gastos logísticos y el nuevo packaging. El costo de producción está incluido dentro de los costos variables.

Contribución Operativa:

Se obtiene al restar los costos operativos a la venta neta. Para el primer año, la contribución es de USD 156.551, lo que representa un 37% sobre la venta neta.

Costos de Marketing y Administración:

Los costos de Marketing son los USD 23.000 detallados en el Marketing Mix.

Resultado después de impuesto a las ganancias:

Luego de restar el impuesto a las ganancias del 30%, se obtiene el resultado final de USD 86.036, que representan un 20% de la venta neta. Por kilo vendido se obtiene una ganancia neta de USD 0,6 en el primer año.

FRUTILLAS ZEMPRE AÑO 1 EN ARS	Supermercados	Tiendas Especializadas	Ecommerce	AÑO 1
Volumen (Kilos)	52.500	52.500	26.250	131.250
Mix Canal	40%	40%	20%	
Precio Al Consumidor x KG	\$ 5,00	\$ 5,50	\$ 5,50	5,30
Facturación				695.625
Gaston Comercializacion	15%	20%	20%	
Px Con impuestos	4,35	4,58	4,58	
Imp. Internos	-	-	-	
IVA	21%	0,9	1,0	1,0
Total				
Px sin Impuestos	3,4	3,6	3,6	4
Venta Bruta	180.326	190.094	95.047	465.467
Descuentos comerciales %	10%	10%	10%	10%
Descuentos comerciales %	18.033	19.009,4	9.504,7	46.547
Venta Neta	162.293	171.084	85.542	418.920
\$/K	Venta Neta /KL	3,1	3,3	3,3
Costos variables materiales	-	-	0	0
Pack	21.000	21.000	10.500	52.500
\$/K	0,4	0,4	0,4	0,4
Costos variables	73.500	73.500	36.750	183.750
\$/K	1,4	1,4	1,4	1,4
Gastos Logísticos	19,90%	10.448	10.448	5.224
\$/K	0,2	0,2	0,2	0,2
Contribucion operativa	57.346	66.137	33.068	156.551
% Venta Neta	35%	39%	39%	37%
\$/K	1,09	1,26	1,26	1,19
Costos de MKT				23.000
\$/L				0,2
Costos Administración				13.500
\$/L				0,1
Resultado antes de imp. gcias				120.051
Impuesto a las ganancias	30%			36.015
Resultado después de imp. gcias				84.036
% Venta Neta				20%
\$/K				0,6

Evolución a 3 años

- En el tercer año se estima una venta total de 393.750 kilos.
- Se estima que los costos de Marketing se mantienen ya que la marca está en sus primeros años de posicionamiento y va a requerir de una inversión sostenida.

Análisis Económico Financiero						
Ventas		2022	2023	2024	Total	
Ventas Brutas		USD 465.467	USD 930.933	USD 1.396.400	USD 2.792.800	
Ventas Netas		USD 384.683	USD 769.366	USD 1.154.050	USD 2.308.099	
Unidades Vendidas		131.250	262.500	393.750	787.500	
Precio Promedio Neto		USD 2,93	USD 3	USD 3	USD 3	
Descuentos Comerciales	10%	-USD 38.468	-USD 76.937	-USD 115.405	-USD 230.810	
IIBB	5%	-USD 17.311	-USD 34.621	-USD 51.932	-USD 103.864	
Total Ventas Netas		USD 328.904	USD 657.808	USD 986.712	USD 1.973.425	
Costos		2022	2023	2024	Total	
Producto / Servicio	USD 2	USD 236.250	USD 472.500	USD 708.750	USD 1.417.500	
Total Costos		USD 236.250	USD 472.500	USD 708.750	USD 1.417.500	
Margen Bruto		USD 92.654	USD 185.308	USD 277.962	USD 555.925	
Gastos		2022	2023	2024	Total	
Comercialización	3%	USD 9.867	USD 19.734	USD 29.601	USD 59.203	
Administración		USD 13.500	USD 27.000	USD 40.500	USD 81.000	
Logística	8%	USD 26.119	USD 52.238	USD 78.356	USD 156.713	
Depreciación	3	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	
Marketing		USD 23.000	USD 23.000	USD 23.000	USD 69.000	
Total Gastos Operativos		USD 72.486	USD 121.972	USD 171.458	USD 365.915	
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 20.168	USD 63.337	USD 106.505	USD 190.010	
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 6.050	USD 19.001	USD 31.951	USD 57.003	
Utilidad Neta		USD 26.219	USD 82.338	USD 138.456	USD 247.013	
CAPEX		USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	
FREE CASH FLOW		USD 26.219	USD 82.338	USD 138.456	USD 247.013	
VAN	15%	USD 0	USD 22.839	USD 62.476	USD 91.514	USD 176.829
TIR						
ROMI						393%

Como se puede observar el ROMI (retorno de inversión en marketing) es de 393%, lo que deja de manifiesto la contribución positiva de la inversión en marketing.

La TIR solo se puede calcular si se tiene una inversión CAPEX.

La inversión es OPEX, para este Plan de Marketing no se necesitan inversiones adicionales en patentes, licencias o maquinaria.

CONCLUSIONES

En este Plan de Marketing se observa una tendencia creciente hacia una alimentación saludable, conciencia sobre la seguridad de los alimentos y la sostenibilidad. También se pudo comprobar que si bien la mayoría de las personas comen frutillas y la eligen por su sabor y beneficios, su consumo está muy ligado a la disponibilidad y el precio. La gran mayoría no conoce lo que son los cultivos hidropónicos, si bien por otro lado valoran sus beneficios.

Zempre con su misión de alimentación saludable y en armonía con el medio ambiente tiene una gran oportunidad, no solo en el mercado de las frutas sino de los alimentos saludables y de alta calidad, ofreciendo una propuesta de valor superior a la de hoy día tanto para los consumidores, como para otros mercados donde se observa también la oportunidad de evolucionar en los cultivos hidropónicos a futuro. Frutillas hidropónicas Zempre, es más que frutillas de alta calidad, es el alimento perfecto tanto por ser saludable como sostenible. Al producir en un ambiente controlado que le permite estar disponible todo el año, no solo puede capturar mayores márgenes de rentabilidad sino además cubrir un vacío detectado, el de ofrecer al consumidor un producto más sano, más sabroso disponible Siempre.

Universidad de
San Andrés

BIBLIOGRAFIA

Agrofy NEWS, Octubre 2019. "El campo como fuente de empleo: estiman que genera 5,5 millones puestos de trabajo" (Consultado Mayo 2021)
<https://news.agrofy.com.ar/noticia/183676/campo-como-fuente-empleo-estiman-que-genera-55-millones-puestos-trabajo>

Bolsa de Comercio de Rosario, 18 de Octubre de 2019. "Informe: Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la Republica Argentina" Julio Calzada y Javier Treboux.
<https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia#:~:text=De%20acuerdo%20al%20m%C3%A1s%20reciente,del%20empleo%20total%20nacional%20privado.>

Bolsa de Comercio de Rosario (Consultado Mayo 2021)
<http://www.innova.bcr.com.ar/BCRInnova>

CESNI. Consumo de frutas y vegetales de la población argentina (Consultado Abril 2022)
<http://www.cesni.org.ar/wp-content/uploads/2016/06/Consumo-frutas-y-hortalizas-OBSERVATORIO-Final.pdf>

El Agrario 06-09-2020 "Las exportaciones agroindustriales son el 74% de las exportaciones totales del país" (Consultado Junio 2021)
<https://www.elagrario.com/actualidad-las-exportaciones-agroindustriales-son-el-74-de-las-exportaciones-totales-del-pais-25589.html#:~:text=En%20el%20primer%20semestre%20de,pa%C3%ADs%20fueron%20las%20exportaciones%20agroindustriales.&text=Del%20total%20de%20exportaciones%20de,y%20un%205%25%20en%20otros.>

Elkington, J. (2012). "The Zeronauts: Breaking the Sustainability Barrier".

Estudio sobre consumo post pandemia:
<https://www.eldestapeweb.com/sociedad/coronavirus-en-argentina/cambio-de-habitos-y-conductas-como-sera-el-consumo-postpandemia-20212201630>

FAO. “Impulsar una producción “más verde” de hortalizas en Bangladesh.
<https://www.fao.org/fao-stories/article/es/c/1430208/>

Harvard Business Review. Diciembre, 2011 “Que es la estrategia”, Michael Porter.

Harvard Business Review. January, 2008 “The Five Competitive Forces that Shape Strategy” by Michael E. Porter.

Harvard Business Review Press “Competitive Advantage. The Value chain and Your P&L. Applying Michael's Porter's Value Chain. Framework to Your Business by Joan Magretta”. Boston, Massachusetts.

Harvard Business School 9-506-019 Rev, April 17 2006 “Market Segmentation, Target Market Selection and Positioning”. Module Note.

INDEC. Índice de salarios 2022. (Consultado Abril 2022)
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/salarios_03_22EDDCDA36CC.pdf

INDEC. Informe de avance de nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2021. (Consultado Abril 2022)
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_22AD79164254.pdf

InfoCampo, Marzo 2020. “Mas indicadores que demuestran la sustentabilidad de la agricultura argentina” (Consultado Mayo 2021)
<https://www.infocampo.com.ar/mas-indicadores-que-demuestran-la-sustentabilidad-de-la-agricultura-argentina/>

Infocampo, Enero 2020. “La degradación de los suelos y sus consecuencias”
(Consultado Mayo 2021)

<https://www.infocampo.com.ar/la-degradacion-de-los-suelos-y-sus-consecuencias/>

INTA, en Revista de Investigaciones Agropecuarias, Marzo de 2014 “Emisiones de gases de efecto invernadero: simulación de un sistema ganadero de carne típico de la región central Argentina

<http://ria.inta.gob.ar/trabajos/emisiones-de-gases-de-efecto-invernadero-simulacion-de-un-sistema-ganadero-de-carne-tipico#:~:text=Existen%20claras%20evidencias%20que%20la,e%20indirectamente%2C%20a%20estas%20emisiones.&text=Las%20emisiones%20promedio%20para%20todo,las%20emisiones%20de%20N2%20O.>

INTA 2016, “Comercialización frutihortícola en el Mercado Central de Buenos Aires y en el mercado internacional”. https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta-comercializacion_frutihorticultura_en_el_mercado_central_de_buenos_aires_y_en_el_mercado_internacional_periodo_2016.pdf

International Fertilizer Association (IFA), 2019. “High Level Forum on Sustainable Plant Nutrition”.

Instituto Nacional de Indicadores y Censos de la República Argentina (INDEC) (consultado 02 de Junio de 2021) Informe “Principales Indicadores” <https://www.indec.gob.ar/>

Jumbo Pagina Web (Consultado Mayo 2022)
<https://www.jumbo.com.ar/frutas-y-verduras/frutas/frutas-empaquetadas>

Kantar. Febrero 2021 “Consumo 2021: Cómo será el consumidor post COVID”
Sebastian Corzo, Kantar Argentina.

<https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/coronavirus/consumo-2021-como-sera-el-consumidor-post-covid>

Kotler, Armstrong & Opresnik en “Principles of Marketing, 13th Global Edition”,
Pearson Education Limited (Londres: 2018).

La Nacion “Monitor Legislativo Ambiental” 2021

<https://www.lanacion.com.ar/comunidad/monitor-legislativo-ambiental-nid04062021/>

Mercado Central de Buenos Aires (consultado Mayo 2022)

<http://www.mercadocentral.gob.ar/paginas/el-mercado-en-n%C3%BAmeros>

<http://www.mercadocentral.gob.ar/informaci%C3%B3n/precios-mayoristas-0>

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca. Secretaría de Alimentos y Bioeconomía Dirección Nacional de Alimentos y Bebidas. “Mercado de frutillas” 2019 :

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_frutillas_NOVIEMBRE_2019.pdf

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca

<https://www.argentina.gob.ar/agricultura/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Ministerio de Agroindustria de la Nación. Informes de resultados 2017. Programa Más frutas y verduras, informe de resultados 2017. (Consultado Abril 2022).

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/MasFrutasyVerduras_Informe_de_resultados_2017.pdf

Ministerio de Agroindustria. Cadena de frutillas. Noviembre 2019, (Consultado Abril 2022)

http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Cadenas%20de%20Valor%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas/informes/Resumen_Cadena_frutillas_NOVIEMBRE_2019.pdf

Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva. “Producción y procesamiento de productos frutihortícolas. Argentina Innovadora 2020.” (año)
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/produccion_y_procesamiento_de_productos_frutihortícolas-doc.pdf

Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2019. “Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2019”.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 1997. “La agroindustria y el desarrollo económico. Estado Mundial de la Agricultura y Alimentación”.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 2018. “Los 10 elementos de la Agroecología - Guía para la transición hacia sistemas alimentarios y agrícolas sostenibles favorables”.

Patio Grun Sitio Web (Consultado Mayo 2022)
<https://www.patiogrun.com.ar/fruta-y-verdura-organica-certificada/?mpage=5>

Perfil “Hidroponía: un sistema de producción de cultivos sin suelo que crece en Argentina”. Diciembre 2020 (Consultado Abril 2022)
<https://www.perfil.com/noticias/agro/cultivos-sin-suelo-hidroponia-un-sistema-de-produccion-sustentable-que-crece-en-argentina.phtml>

Programa de Gobernanza Ambiental (Consultado Abril 2022)
<https://www.argentina.gob.ar/ambiente/gobernanza-ambiental>

Revista Bolsa de Comercio de Rosario, 2017 “Características del productor argentino y modalidades de comercialización” Carlos Steiger y Roberto Feeney.

Secretaria de Gobierno - Ministerio de Salud y Desarrollo. Resumen Ejecutivo encuesta Nacional de nutrición y salud - Septiembre 2019.
https://cesni-biblioteca.org/wp-content/uploads/2019/10/0000001565cnt-ennys2_resumen-ejecutivo-20191.pdf

Sin Desperdicio. Pagina Web (Consultado Abril 2022)
<https://sindesperdicio.org/es/que-hacemos/innovacion>

Todoagro.com “Tendencia de consumo de productos frescos en 2021” :
<https://www.todoagro.com.ar/tendencia-de-consumo-de-productos-frescos-en-2021/>

Universidad Austral, Centro de Agronegocios y Alimentos, 2017. Informe “Necesidades del Productor Agropecuario Argentino”
http://www.terminal-c.com.ar/documentos/1/1862_Encuesta%20sobre%20necesidades%20del%20productor%20agropecuario%20argentino.pdf

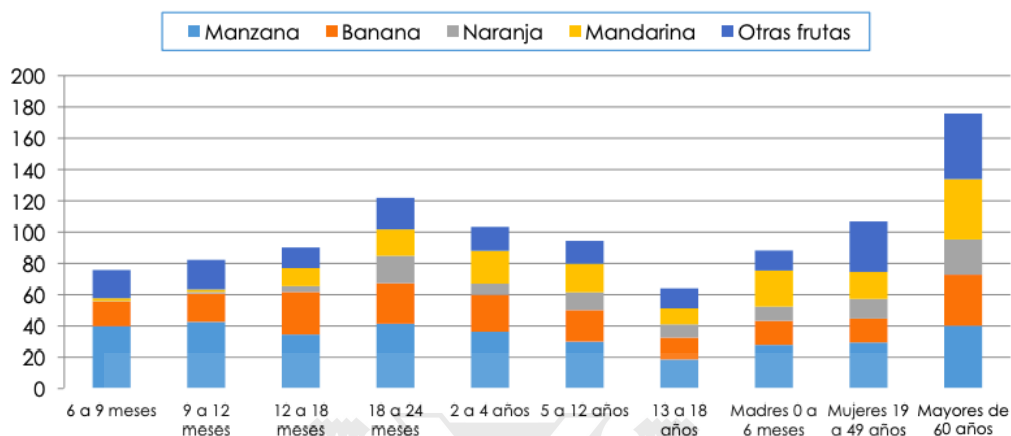
Zempre, Cultivos Hidroponicos. Página Web (consultado Abril 2022)
www.zempre.com.ar

Universidad de
San Andrés

Anexos

1. Centro de estudios sobre nutrición infantil, CESNI

Figura 5 Consumo promedio de frutas (g/d) según grupo etario

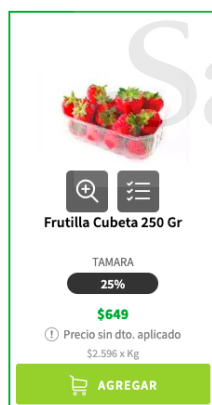


Fuente: Encuesta Alimentaria y Nutricional de la Ciudad de Buenos Aires 2011

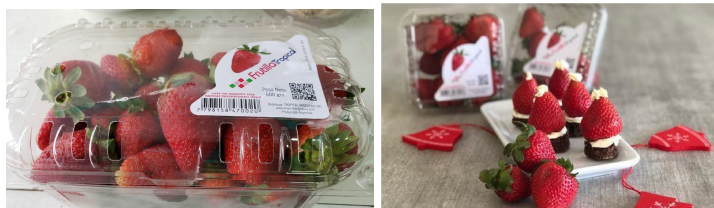
2. Frutillas frescas Tamara. Clamshell 250gr.

Página Web: Jumbo, Cencosud. (Consultado Mayo 2022)

<https://www.jumbo.com.ar/frutas-y-verduras/frutas/frutas-empaquetadas>



3. Frutilla tropical.Clamshell 250 y 500 gr.



Fuente: <https://tropicalargentina.com/productos/frutillas/>

4. Patio Grun. Contenedor sustentable 250gr.



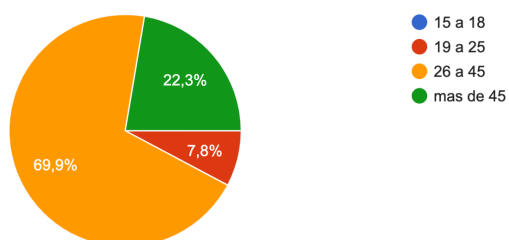
Fuente: <https://www.patiogrun.com.ar/productos/pack-250-gr-frutillas-organicas-certificadas-fv1/>

5. Análisis interno.Ventana del Producto. Plan de Negocios de ADBlick Hidroponia.

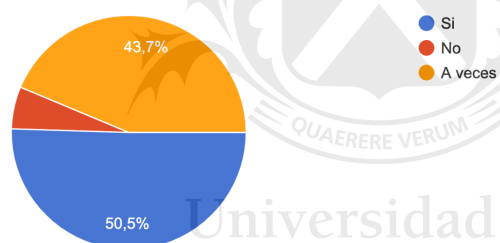


6. Resultados Encuesta Online. Mayo 2022

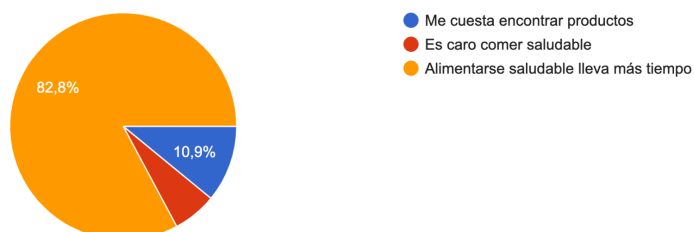
Edad
103 respuestas



Consideras que llevas una alimentación saludable?
103 respuestas

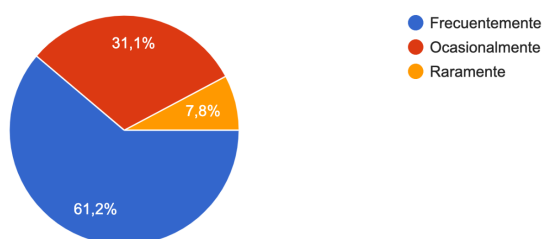


Por qué?
64 respuestas



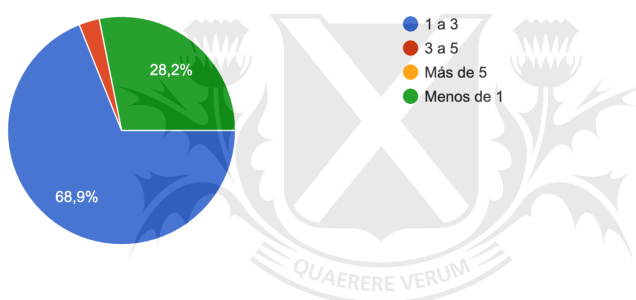
Con qué frecuencia consumes alguno de estos productos: frutas frescas, frutas congeladas, frutos secos, barritas sin conservantes

103 respuestas



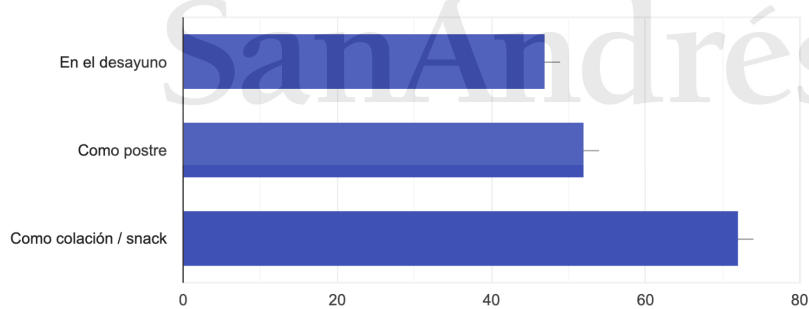
Cuántas frutas consumes al día?

103 respuestas



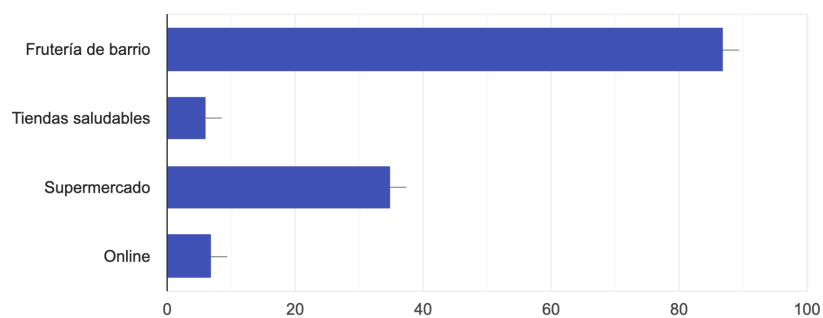
En qué momento del día consumes frutas?

103 respuestas



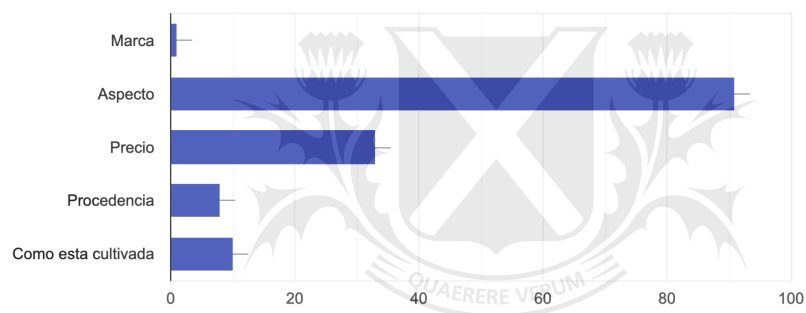
Donde compras la fruta ?

103 respuestas



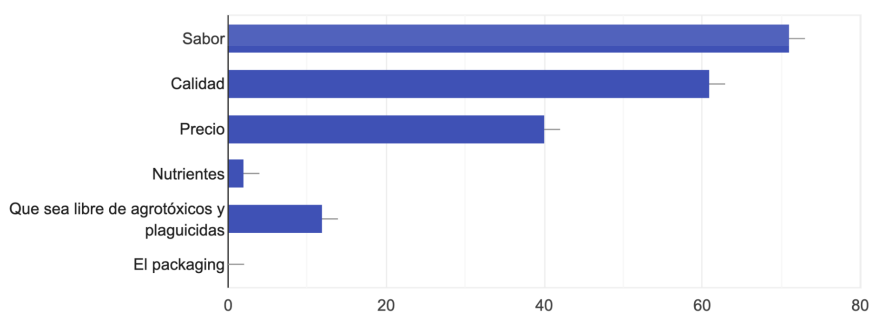
A la hora de comprar fruta priorizas

103 respuestas



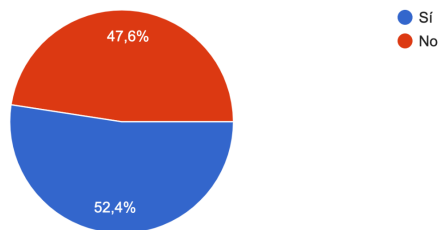
Cuando compras frutillas, que es lo que más valoras?

103 respuestas



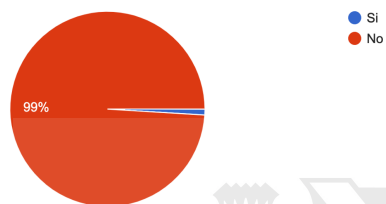
Sabes qué son los cultivos hidropónicos ?

103 respuestas



Conoces Zempre, cultivos hidropónicos?

103 respuestas



7. Invernadero Zempre - Cultivos hidropónicos. Lima, Zarate



8. Referencia packaging. Egg Hons huevos orgánicos



Fuente: <https://www.eggshons.com/huevos/organicos> (Consultado Mayo 2022)

9. Diseño de Marca.



10. Precios competidores

Frutilla Cubeta 250 Gr

TAMARA

25%

\$649

! Precio sin dto. aplicado
\$2.596 x Kg

AGREGAR



PACK 250 GR FRUTILLAS
ORGÁNICAS CERTIFICADAS - FV
\$1