



Universidad de
San Andrés

Trabajo Final de Integración – Plan de Marketing

“Frutas congeladas Green Life en tiendas naturales”

**Alumno: Manuel Carrillo Tuells
DNI: 39.950.138
Mentor: Victoria Casano**

Buenos Aires, Octubre 2023

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
MARCO TEÓRICO	7
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	11
ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
<i>Factores Políticos.....</i>	<i>11</i>
<i>Factores económicos</i>	<i>14</i>
<i>Factores sociales</i>	<i>16</i>
<i>Factores tecnológicos.....</i>	<i>18</i>
<i>Factores ecológicos.....</i>	<i>21</i>
<i>Conclusión de los factores.....</i>	<i>23</i>
ANÁLISIS DEL MERCADO.....	25
<i>Alimentos congelados</i>	<i>25</i>
<i>Frutas frescas.....</i>	<i>26</i>
<i>Frutas congeladas.....</i>	<i>29</i>
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	31
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	36
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	37
ANÁLISIS INTERNO	37
<i>Historia Quickfood.....</i>	<i>38</i>
<i>Análisis F.O.D.A.....</i>	<i>47</i>
ESTRATEGIA DE MARKETING.....	51
SEGMENTACIÓN	52
TARGETING	56
DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	56
OBJETIVOS Y METAS.....	57
MODOS DE ACCIÓN	59
MARKETING MIX	59
<i>Producto</i>	<i>59</i>
<i>Precio.....</i>	<i>60</i>
<i>Plaza</i>	<i>61</i>
<i>Promoción</i>	<i>63</i>
CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DE LA CAMPAÑA	67
ANÁLISIS ECONÓMICO – FINANCIERO.	69
CONTROL Y MÉTRICAS	72
CONCLUSIÓN.....	74
BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXO I	79
ANEXO II	84
ANEXO III	86
ANEXO IV	87

Introducción

La escasez del tiempo es una realidad que afecta a la mayoría de las personas en el mundo moderno. El ritmo acelerado de la vida, el aumento de las responsabilidades y las distracciones constantes, hacen que el tiempo sea un recurso valioso y limitado. Generalmente, las personas sienten que no tienen suficiente tiempo para hacer todo lo que quieren o necesitan hacer. Esto, hace cada vez más difícil para las empresas cumplir con el objetivo de acercarle a los consumidores un producto o servicio que no solo satisfaga sus necesidades, sino que lo haga de la forma más eficiente y efectiva.

Es por ello que son cada vez más las propuestas que realizan las empresas para ayudar a las personas a optimizar su tiempo y ayudarlos a cuidar este recurso tan valioso. Lógicamente, que con el paso del tiempo y con los avances de la tecnología esto se hace más fácil y tareas que antes podían significar largas horas de espera o de preparación, hoy en día se pueden hacer en minutos.

Dentro de las actividades que todas las personas realizan en el día a día, hay una específicamente que es muy necesaria para nuestra subsistencia; la alimentación. No menciono nada nuevo al decir que todas las personas necesitan comer para vivir, pero sin dudas es una actividad que consume mucho tiempo en nuestra diaria. Existen distintos momentos en donde nos alimentamos a los que se conocen como “las distintas comidas” que están separadas por los distintos momentos del día... Durante la mañana, el desayuno; al mediodía el almuerzo; a la tarde, la merienda y por la noche la cena. A modo de simplificación nombro las comidas más importantes, aunque también los nutricionistas o expertos del tema pueden establecer otras comidas o colaciones a lo largo del día.

Claramente lo dicho al principio con respecto al tiempo y la alimentación, se conectan entre sí en cierto punto, por lo que es necesario identificar en el dónde y el cómo afecta el tiempo en la alimentación y viceversa. La forma en que utilizamos nuestro tiempo puede influir en nuestras opciones alimentarias. Las personas a menudo tienen horarios apretados y poco tiempo para preparar

y comer comidas saludables, lo que puede llevar a una dieta pobre en nutrientes y a una mala salud en general.

La falta de tiempo puede llevar a la elección de alimentos procesados, rápidos y convenientes que son altos en calorías, grasas y azúcares agregados. Los que no solo carecen de nutrientes esenciales, sino que también pueden aumentar el riesgo de enfermedades crónicas como la obesidad, la diabetes y enfermedades cardíacas. Además, la falta de tiempo puede llevar a comer en exceso o a comer demasiado rápido, lo que puede interferir en la digestión adecuada y causar malestar estomacal. Es importante tomarse el tiempo necesario para masticar y saborear los alimentos para promover una buena digestión y una nutrición adecuada.

Es por ello y que ya hace varios años, que se están realizando invenciones o generando propuestas para los consumidores de alternativas prácticas para poder alimentarse de forma tal que no pierdan tiempo. Una de las invenciones que más marcó esta combinación de comida y tiempo fue la existencia de los alimentos supercongelados. La capacidad de poder llevar a los alimentos al punto de congelación fue descubierta por Clarence Frank Birdseye I, I en Estados Unidos. Con el paso del tiempo, esta práctica se fue mejorando hasta lograr congelar los alimentos en tan sólo 30 minutos a temperaturas de 46 grados bajo cero. Esto hace que los cristales que se forman sobre los alimentos que se congelan sean tan pequeños que no afectan a su estructura.

Por muchos años, los alimentos congelados fueron criticados por la creencia de que el proceso de congelado les quita nutrientes a los productos por lo que dejan de ser una fuente de alimentación saludable. Pero eso no solo no es cierto, sino que, al contrario; todos los nutrientes, proteínas y vitaminas con los que cuentan esos productos al momento de ser congelados se mantienen a lo largo de su estado de congelación.

Para el desarrollo del presente trabajo seleccioné un alimento en particular que es transversal a todos los momentos del día, los hay de diversas variedades y en general, a la mayoría de las personas, les gustan. La categoría que fue seleccionada es la de frutas congeladas; un producto que crece a pasos agigantados en todo el mundo y cada vez se encuentra más presente en nuestro país.

Éstos no sólo pueden ser utilizados para ser consumidos directamente como frutas, sino que son muy versátiles para ser incorporados a una infinidad de recetas, otorgando alternativas saludables, ricas en vitaminas y nutrientes. Teniendo en cuenta que las frutas congeladas tienen un valor superior a las que se encuentran en las verdulerías, el target se va a encontrar en los niveles socioeconómicos ABC1 y C2. El objetivo de del Trabajo Final se centra en realizar un Plan de Marketing certero para el relanzamiento al mercado de las frutas congeladas Green Life, centrándose en dos puntos clave; la presencia en los puntos de venta, principalmente Dietéticas; y una fuerte campaña de comunicación, no solamente para generar awareness de marca, sino también hablar y hacer saber sobre los excelentes atributos que tienen las frutas congeladas y por lo que ofrecen, vale la pena pagar un precio superior.



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se desarrolla un Plan de Marketing para las frutas congeladas Green Life. Una marca con fuerte presencia en el retail, que se encuentra presente también en otras categorías, dentro de alimentos congelados, como lo son los vegetales y los medallones de vegetales. Por otro lado, este proyecto está impulsado por la empresa dueña de la marca que es Quickfood; compañía con más de 60 años en el mundo de congelados, contando con una experiencia integral sobre este mercado, una de las pocas en el país.

El Plan de Marketing se enmarca en un contexto en donde el mercado de frutas congeladas se encuentra en alza, no sólo en el mundo, sino también en Argentina. Si bien la empresa ya se encuentra aprovechando este crecimiento, principalmente en el canal moderno; el objetivo del proyecto se centra en el desarrollo del canal tradicional, más precisamente de las dietéticas y tiendas naturales que es donde realizan las compras las personas que queremos alcanzar. De esta forma se podrá llegar a más consumidores y de una forma más directa lo que nos ayudará no solo a posicionar a la marca en la mente de ellos sino también a aumentar las ventas.

Es de suma importancia mencionar que el plan desarrolla estrategias de comunicación en distintos medios enfocadas en la generación de conocimiento de la marca y a su vez de la categoría. Los atributos de las frutas congeladas son el centro del contenido de la comunicación; ya que son estos los que justifican la relación calidad – precio de los productos y es por ello que es crucial que los consumidores los conozcan. Por otro lado, para complementar a la comunicación se realizarán acciones en donde las personas puedan probar el producto y darse cuenta por sí mismas las cualidades de los productos.

Luego de realizar un análisis detallado de la situación del mercado, de investigar acerca del sector, a la competencia, a la misma empresa, y de realizar un análisis económico - financiero del proyecto planteado, se llega a la conclusión de que las posibilidades de concreción del plan son altas y rentables. Sumado a ello, la viabilidad también viene dada por el hecho de que Quickfood cuenta con la capacidad, los recursos tanto económicos como humanos y el conocimiento, para crecer la marca en la categoría y a su vez la categoría en sí.

Marco Teórico

Para el desarrollo del presente trabajo, se comenzará definiendo algunos términos que ayudarán a tener una mejor comprensión del tema abordado y servirán como referencia a lo largo del trabajo final de graduación.

Entre algunos de ellos se encuentran:

- Alimentación saludable: es aquella que aporta todos los nutrientes esenciales y la energía necesaria para que cada persona pueda llevar adelante todas las actividades diarias y mantenerse sana. La alimentación debe respetar los gustos y hábitos; es decir, la cultura de cada persona y/o familia.
- Salud: es un bien personal y social -que la sociedad debe garantizar-, y que el derecho de la salud está ligado a otros derechos humanos como el derecho a alimentación saludable, a una vivienda digna, a una educación de calidad, entre otros.
- Consumidor flexitariano: es aquella persona que elige reemplazar la proteína animal por la vegetal en sus comidas con un consumo ocasional de alimentos cárnicos.
- Canales de distribución: son aquellos circuitos definidos y cuyo objetivo final es facilitar el producto por parte de los productores para que los clientes puedan disfrutar de él al adquirirlo.
- Distribución indirecta: es cuando existen intermediarios entre la empresa que produce el producto y el consumidor final.
- Dietéticas/tiendas naturales: comercios especializados en la venta de productos dietéticos y nutricionales. Se trata de productos compuestos de una determinada manera o siguiendo un proceso de fabricación particular para conseguir un objetivo nutritivo o complementar la dieta natural de una persona.

Para llevar a cabo la elaboración del Plan de Marketing, se indagó en distinta bibliografía dictada en las materias cursadas a lo largo de la Maestría. A partir de ello, se pudo identificar una serie de libros que van a actuar como la bibliografía principal en la que se sustenta este trabajo. Es de suma importancia reconocer que estos serán acompañados por diversas fuentes como artículos de

internet vinculados con las frutas, frutas congeladas, canales de distribución, y dietéticas. También se encuentra sustentado por datos obtenidos de informes y reportes del INDEC y otros organismos. Sumado a ello, se extrajo información de STATISTA que fue utilizada para la construcción del análisis de situación y el entendimiento de nuevas tendencias en el mercado internacional de frutas congeladas.

Por otro lado, entre los principales libros utilizados, se encuentran:

- “Principios de Marketing” 17^a Edición de los autores Philip T. Kotler y Gary Armstrong; en cual contiene los conceptos necesarios para el desarrollo de un plan de marketing eficaz y eficiente.
- “Los canales de distribución. Cómo las compañías líderes crean estrategias para servir a los clientes” de los autores Steven Wheeler y Evan Hirsh. En el cual se establece que los consumidores se encuentran interesados en la calidad del servicio y la importancia para lograrlo con el canal de distribución indicado.

A su vez se han utilizado algunos conceptos desarrollados por Michael Porter como la herramienta de las 5 fuerzas para definir el marco competitivo al que nos enfrentamos y la ventaja competitiva como diferencial de la empresa frente al resto de los participantes del mercado.

Según Hugo Rodolfo Paz, en el libro “Canales de Distribución, Gestión Comercial y Logística”; en lo que refiere a estrategias de distribución, para poder definir las es que hay que tener en cuenta cuatro grandes aspectos:

1. Definir el número de niveles del canal: esta definición puede variar desde canales directos, los cuales son aquellos que no cuentan con intermediarios ya que los productos van desde los fabricantes directamente hacia los consumidores; y canales indirectos, que son los que cuentan con uno (canal indirecto corto) o más intermediarios (canal indirecto largo).
2. Definir los intermediarios que participarán: teniendo en cuenta si el canal es indirecto, entonces la selección de los intermediarios estará relacionada con si son o no capaces de cumplir las funciones en la

cadena de distribución para llevar los productos a los consumidores finales

3. Definir los niveles de cobertura: en este caso se divide en tres grandes grupos, distribución intensiva, selectiva y exclusiva. La primera implica la utilización de todos los puntos de distribución disponibles; la segunda es una selección de aquellos comercios mientras que la última corresponde al extremo de la selectiva, solamente quedando unos pocos puntos de venta con el producto a disposición de los consumidores.
4. Definir los sistemas a utilizar: que corresponde a el grado de coordinación que va a mantener la empresa con estos intermediarios.

El plan que se desarrolla en el presente trabajo se basa en estos puntos anteriormente mencionados para el desarrollo del canal tradicional a través de un canal indirecto largo teniendo en cuenta que participan los distribuidores y las tiendas naturales. Sumado a ello, los niveles de cobertura que se trabajará será el selectivo; teniendo en cuenta que las frutas congeladas no se encontrarán en todos los comercios del canal tradicional sino en aquellas dietéticas en las que haya espacio para la presencia de equipos de frío.

Por otro lado, la estrategia de marketing planteada no solo se centra en el desarrollo de un canal, sino que también incluye el fortalecimiento de la marca Green Life y la asociación de esta a la categoría de las frutas congeladas. Esto es, ya que las marcas son uno de los intangibles más valiosos que tienen las empresas y es responsabilidad del área de marketing de mantener o incrementar su valor.

Teniendo en cuenta ello, es que la estrategia establecida en el trabajo también tiene en cuenta acciones de branding, buscando transmitir a los productos el poder de la marca Green Life y de posicionarse en la mente de los consumidores para facilitarle el proceso de toma de decisiones en el momento de la compra de frutas congeladas.

A su vez, el hecho de contar con una marca fuerte trae aparejada una serie de ventajas; entre ellas:

- Mejor desempeño de producto.
- Mayor lealtad de los consumidores.
- Menor vulnerabilidad de los competidores y a crisis de mercado.
- Posibilidad de obtener mayores márgenes por el capital marcario.

- Mayor efectividad en las comunicaciones de marketing.
- Productos más inelásticos, es decir, con menos variación en las ventas por aumentos de precio.

Es importante mencionar que el proyecto está apalancado y sustentado por la premisa de que las frutas congeladas cuentan con una serie de atributos que no son conocidos por la gran mayoría de los consumidores. Esta falta de información, lleva a que los consumidores no sólo no conozcan este tipo de productos, sino que no los elijan. Entre los principales atributos podemos mencionar:

- No tienen desperdicios: a diferencia de las frutas frescas, las congeladas pasan por un proceso de selección y “curado” en donde se elimina todo elemento que no sea comestible o que afecte a la calidad del producto en el proceso antes de ser congeladas.
- Ya están lavadas: los productos que se encuentran en las bolsas de retail ya están listas para consumir por lo cual ayuda a ahorrar agua y tiempo a la hora de consumirlas.
- Son fuente de nutrientes y minerales: al contrario de lo que muchas personas piensan o de lo que se dice, las frutas congeladas no pierden ninguna de sus cualidades nutritivas en el momento de la congelación.
- Son cosechadas en el momento de maduración máxima: a diferencia de las frutas frescas que se cosecha antes de alcanzar su maduración para que lo hagan en su proceso de traslado, las frutas congeladas se cosechan en su mejor momento y se congelan de forma inmediata para no afectar las cualidades organolépticas del producto.
- Poseen una importante vida útil: teniendo en cuenta que desde que pasan a estar en el punto de congelado, estas se pueden mantener en el freezer durante largos periodos de tiempo.

Finalmente, en pos de seguir una línea en el desarrollo de la estrategia del Plan de Marketing, el trabajo también se apoya sobre el paper de Harvard Business Publishing “Marco para el desarrollo de estrategias de mercadeo” perteneciente al autor Robert J. Dolan. En esta lectura se hacen referencia a diversos factores claves a tener en cuenta con el objetivo de lograr un eficiente mix de marketing y también una correcta selección del público objetivo.

Análisis de situación

Análisis del entorno

Para poder determinar el potencial y la situación del mercado se utilizó la herramienta de análisis estratégica conocida como PESTEL. Ésta, ayudará a conocer y entender el macro entorno en donde se desarrollará el negocio conociendo las posibles oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. A través del análisis de diferentes factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales; es que se podrá comenzar el proceso de toma de decisiones identificando aquellas cuestiones que podrían afectar los niveles de oferta, demanda y costos de la empresa.

Factores Políticos

Las “Guías Alimentarias para la Población Argentina” (GAPA)¹ fueron desarrolladas en 2016 por el Ministerio de Salud de la Nación en marco de protección del derecho humano a la alimentación adecuada como elemento básico para alcanzar la salud y un estado de alto bienestar de la población. Durante el 2020 estas guías se actualizaron con el objetivo de adaptar los avances del conocimiento científico nutricional a mensajes prácticos que le otorguen herramientas a los habitantes del país para facilitar y promover la adopción de hábitos saludables. En ella menciona que las frutas y las verduras se encuentran en el “Grupo 1” de alimentos, ya que aportan nutrientes esenciales para el funcionamiento de nuestro organismo. Más en detalle, estas dos categorías, son la fuente principal de vitamina A y C, de fibra, agua y minerales como el potasio y el magnesio. En resumen; es una guía para realizar de forma variada, moderada y armónica una alimentación completa. Además, incluye todos los alimentos que deberían consumirse en las cuatro comidas (desayuno, almuerzo, merienda y cena) y recomienda el consumo de frutas para poder llegar a lograrla.

¹ Ministerio de Salud Argentina. (2018). Banco de Recursos. Ministerio de Salud Argentina. Obtenido de https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-08/guias-alimentarias-para-la-poblacion-argentina_manual-de-aplicacion_0.pdf

El 26 de octubre del 2021, se sancionó la ley de Promoción de la Alimentación Saludable Nro. 27.642 en Argentina también conocida como la ley de etiquetado frontal; entre sus objetivos nos encontramos con:

- Garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada a través de una alimentación saludable, brindando información nutricional simple y comprensible de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas, para promover la toma de decisiones asertivas y activas, resguardando el derecho de los consumidores.
- Advertir a los consumidores sobre los excesos de componentes como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías, a partir de información clara, oportuna y veraz.
- Promover la prevención de la malnutrición en la población y la reducción de enfermedades crónicas no transmisibles

Argentina no es el primer país en la que esta ley se sanciona, sino que hay otros dentro de América Latina que ya cuentan con regulaciones similares². Entre ellos nos encontramos con Chile, quien fue el promotor de este tipo de normativa, sancionándola en 2012 y haciéndola aplicable en 2016. Por otro lado, en Perú la ley es conocida como “Ley de Promoción de la alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes”, que fue aprobada en 2013 y puesta en vigor en 2017. Siguiendo con otros países, Uruguay en 2018 se convirtió en el tercer país en adoptar el rotulado frontal de advertencias en alimentos, tras un decreto, aunque se hicieron modificaciones a la normativa y entró en vigencia en febrero de 2021. Finalmente, en México se comenzó a aplicar una ley similar desde 2020 que prevé la impresión de octógonos en los envases de alimentos y bebidas con alto contenidos en sodio, grasas y azúcares.

Esta ley argentina, no sólo afecta a todos los productos envasados, ya sea alimentos o bebidas desde el punto de vista del diseño del pack, obligándolos a rehacerlos para insertar en su frente la cantidad de octógonos que corresponda,

² Dominguez, J. J. (18 de Julio de 2021). Chequeado. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/que-paso-en-otros-paises-de-america-latina-donde-ya-rigen-leyes-de-etiquetado-frontal-de-alimentos/>

sino que también afecta la comunicación, difusión y marketing de los productos, que se ven muy regulados y controlados; ya que:

- Está prohibida la publicidad, promoción o patrocinio de los alimentos que tengan al menos un sello y que estén dirigidos hacia, niños/as y/o adolescentes.
- Deben estimular el consumo adecuado del producto y presentar propiedades sin engaños, con información clara, precisa y cierta.
- Se deben incluir los sellos de fácil lectura en los medios gráficos o digitales, en la vía pública, en el medio oral tradicional o digital (deben mencionarse de forma tal que se entiendan), en los medios audiovisuales tradicionales y digitales.
- No pueden promocionar los productos que tengan sellos incluyendo personajes infantiles, dibujos animados, celebridades, deportistas o mascotas.
- No se puede promover la compra del producto.
- Los packs no pueden incluir claims o atributos del producto que puedan llegar a ser confusos para los consumidores.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, el mundo de los alimentos envasados en Argentina se encuentra en un proceso de rotundo cambio. Si bien es muy reciente la aplicación de la misma y todavía no hay una respuesta contundente de si las leyes y regulaciones que se están llevando a cabo impactan de forma directa y positiva en el consumo consciente y saludable de los habitantes en Argentina; es importante la mención de que las frutas congeladas debido a su escaso procesamiento no se va a ver afectado por la ley 27.642³ de forma directa pero si lo puede hacer de forma indirecta. Esto es ya que en una góndola de congelados donde la mayoría de los productos van a tener sellos, el no tenerlos va a ser una forma de destacar los productos sumando la posibilidad de comunicar el producto sin restricciones.

³ Brizuela, G., Cova, M. C., Monzón, J., & Varona, P. (Agosto de 2022). Argentina .gov.ar. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/35_-_ley_de_promocion_de_alimentacion_saludable_-_arg._productiva.pdf

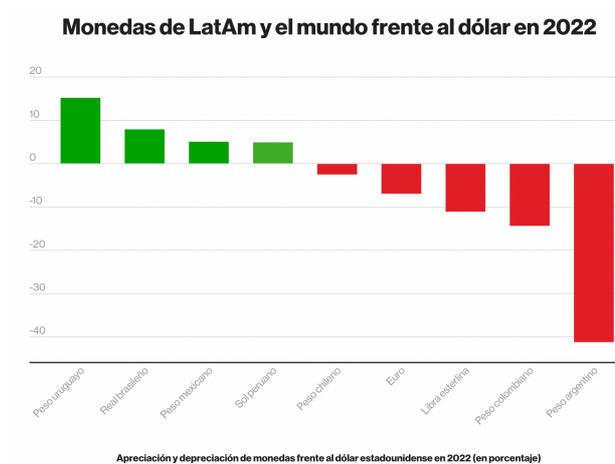
Factores económicos

Durante el 2022, el salario de los argentinos tuvo un incremento por debajo de la inflación acumulada anual, lo que explica la pérdida del poder adquisitivo de la población. Todos los años, el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos), publica un informe conocido como el IS (Informe Técnico sobre la evolución del Índice General de Salarios) en donde se desarrolla como se vieron afectados los salarios de los pobladores argentinos durante un año calendario. El pasado año, arrojó que los salarios durante todo el 2022 crecieron un 90,4% pero que de todas formas ese número se encuentra por debajo del 94,8% de precios arrojado por el mismo INDEC.

En términos económicos, cuando el aumento de los precios del mercado se encuentra por encima de los incrementos de sueldo significa que la mayor parte de la población se vio afectada por una pérdida en su poder adquisitivo; siendo esta la capacidad de destinar el dinero de su salario para la compra de bienes o servicios para su subsistencia o placer. Teniendo en cuenta esto, los principales bienes afectados o aquellos que las familias van a decidir recortar de su canasta de compra generalmente son los que no forman parte de los bienes básicos o de necesidad primaria. Las frutas congeladas, si bien tienen muchos factores de conveniencia con respecto a las frutas frescas, generalmente son más caras por lo que termina siendo reemplazada de forma directa por aquellas que se pueden conseguir en todas las verdulerías o fruterías de cercanía. Otro factor negativo que trae aparejada la alta inflación en el país son la gran variación de los costos de reposición de los productos. Estos incluyen no sólo los costos fijos de producción, sino también todo lo relacionado a packs, mano de obra, materia prima y lógicamente los gastos logísticos que la empresa tiene que incurrir para que los productos lleguen a las góndolas de los puntos de venta. El peso argentino se depreció 41,14% frente al dólar estadounidense entre el 31 de diciembre del 2021 y el 2022 de diciembre del 2022, siendo así una de las monedas más debilitadas del mundo⁴.

⁴ Osorio Idárraga, S., & Espina, M. (26 de Diciembre de 2022). Bloomberg Línea. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/12/26/aun-con-cepo-el-peso-argentino-es-de-las-monedas-mas-depreciadas-del-mundo-en->

Imagen 1. Depreciación del peso argentino



Fuente: Bloomberg. Datos recopilados entre 31/12/2021 y 22/12/2022

Lo que significa que para la obtención de un dólar se necesitaron 41 pesos argentinos adicionales versus el año anterior. Muchas veces sucede con determinados productos y, más con aquellos que se tienen que cultivar y cosechar como es el caso de las frutas; que la producción nacional no es suficiente para abastecer el mercado interno. Esto es que la demanda es mayor que la oferta de un determinado bien. Por lo que las empresas que se dedican a saciar esa demanda insatisfecha deberán recurrir a el mercado externo importando al país esos productos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, al contar con una moneda que pierde su valor frente al dólar; se encarece esa importación de bienes afectando directamente a la rentabilidad de las empresas que se dedican a vender los productos del exterior dentro de Argentina. Es por ello que es muy importante la consideración de estos costos adicionales que puede llegar a incurrir la empresa o, en su defecto, asegurarse de obtener un stock nacional estable y sostenido.

Factores sociales

El mercado de alimentos congelados crece a pasos sostenidos, ya que se encuentra respaldado por el estilo de vida que llevan las personas que viven en las grandes ciudades; quienes por sus múltiples y diversas actividades tienen cada vez menos tiempo para encargarse de las comidas. Sumado a ello, es sustancial el crecimiento de los hogares unipersonales o de parejas sin hijos que contribuyen a un incremento de la demanda de alimentos cuya preparación y/o consumo requieran menor tiempo.

El consumo de estos alimentos congelados se encuentra liderado por países ya desarrollados. Sin ir más lejos, Alemania es donde gran parte de las familias los tienen incorporados a su diaria, siendo el 97,5% aquellas familias que los consumen al menos una vez a la semana. De esta forma llegó a lograr un consumo per cápita de 47 kilos anuales cuando en 1960 el promedio era alrededor de 800 gramos⁵. Por otro lado; a pesar del incremento en la participación en las góndolas de los supermercados, Argentina no solo se encuentra alejado de los consumos per cápita registrados en países ya desarrollados; sino que también está por debajo del promedio regional a pesar del fuerte crecimiento que se ha dado en la categoría congelados en el año 2020. Según un estudio realizado por la consultora Kantar, el 75% de los hogares locales adquieren productos congelados al menos una vez al año, concentrando el consumo en el nivel más alto de la pirámide socioeconómica.

En Argentina, una de las principales problemáticas que arrastra, es el nivel de pobreza pasando de un 25,7% del total de la población en 2017 a un 40,2% en lo registrado luego del primer trimestre del 2023. En números absolutos, cerca de 18.500.000 personas están en condición de pobreza; es decir que sus ingresos mensuales totales no son suficientes y se encuentran por debajo del valor de la canasta⁶. Es importante tener en cuenta el nivel socioeconómico de

⁵ Ablin, A. (17 de Enero de 2023). EIEconomista.com.ar. Obtenido de <https://eieconomista.com.ar/negocios/el-mercado-alimentos-congelados-sus-perspectivas-n59115>

⁶ Bermúdez, I. (1 de Julio de 2023). Clarin. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/pobreza-ultimo-ano-2-7-millones-personas-pasaron-pobres_0_IFJs8wBYaP.html

las personas que se encuentran en el mercado en donde se va a desarrollar el negocio para poder determinar y cuantificar el target al que irá dirigido el o los productos. En este caso, son muchas las personas en el mercado argentino que no pueden acceder a bienes que nos considerados básicos o de primera necesidad ya que se encuentran en niveles muy bajos de la pirámide impidiéndoles la compra de gran parte de los productos ofrecidos, entre ellos los frutos congelados.

Según un relevamiento de la consultora ShopApp, uno de cada dos consumidores en Argentina declara consumir alimentos congelados. Esto deja en evidencia de que esta categoría incluye una gran variedad de productos, desde comidas listas hasta frutas, es un mercado que representa una gran oportunidad. En lo que respecta a los resultados obtenidos de dicha encuesta; el 86% de las personas participantes consume alimentos congelados, siendo el 52% de ellos los que consumen al menos dos veces al mes y el 34% restante una vez. Los que declararon esto, principalmente se encuentra integrado por jóvenes de entre 18 y 29 años de alto nivel socioeconómico. Por otro lado, y en relación a la ocasión de consumo, el 88% respondió que estos alimentos se encuentran presentes en el almuerzo y cena; y que el canal más elegido para la adquisición de estos es el supermercado. Los consumidores a la hora de elegir una marca de congelados valoran la relación precio-calidad y la confianza. El 14% de los encuestados que no elige la categoría se basan en primer lugar en el gusto, principalmente mencionado por las personas mayores de 50 años y de un NSE medio. El segundo motivo de rechazo es la desconfianza de la calidad del producto y en tercer lugar aparece el precio como condición de mayor peso para los NSE bajos.

Finalmente es crucial mencionar que en el estudio, la consultora averiguó la categoría dentro del segmento congelados que tiene mayor potencial de crecimiento y esta fue la de frutas congeladas, en donde los consumidores consideraron que hay una oferta insuficiente en el mercado⁷.

⁷ Lippo, F. (4 de Julio de 2023). Trade y Retail. Obtenido de https://www.tradeyretail.com/industria/congelados-buscan-ganar-mercado_3760

Factores tecnológicos

Sin dudas que la tecnología es un gran condicionante en todos los aspectos de un negocio. En el caso del mercado de las frutas congeladas son muchas las etapas en donde los avances de esta pueden generar cambios desde la recepción de las frutas frescas hasta la puesta a disposición de los consumidores de los productos terminados en los puntos de venta.

Los dos factores principales sobre los cuales se puede trabajar para mejorar el proceso de congelado son la tasa de nucleación y la velocidad de extracción de calor del sistema. Esto es ya que, si la tasa de nucleación es baja, se traduce en pocos núcleos de hielo y por consiguiente en pocos cristales de gran tamaño sobre la fruta; lo que termina afectando directamente la calidad organoléptica del producto. Por otro lado, si la tasa de nucleación es alta y se logra una adecuada velocidad en la extracción de calor, entonces se generarán muchos cristales de hielo sobre el tejido del producto preservando su color, sabor y textura al momento de ser descongelado.

Teniendo en cuenta los dos factores mencionados previamente, se han desarrollado distintas tecnologías⁸:

- Según la velocidad de extracción del calor:
 - Sistemas de congelación criogénicas: se reduce la temperatura del medio de refrigeración empleando refrigerantes como lo son el nitrógeno líquido o el dióxido de carbono.
 - Sistemas de congelación criomecánicas: combinan la inmersión criogénica con la congelación clásica de un congelador tradicional de aire.
 - Sistemas de congelación IQF (Individual Quick Freezing): se centra en aumentar la superficie de contacto entre el medio de refrigeración y el alimento. El producto ha de ser pequeño y con alto contenido de agua.

⁸ Infoagro. (23 de Mayo de 2018). Infoagro. Obtenido de <https://mexico.infoagro.com/tecnologias-de-congelacion-de-frutas-y-hortalizas/>

- Sistemas de congelación por lecho de impacto: el producto recibe gran cantidad de aire frío a gran velocidad que impactan en la parte superior e inferior del lecho.
 - Sistemas de congelación en lecho fluidizado: el producto fluye en una corriente de aire frío o hidrofuidizado donde las frutas se mueven en un lecho de líquido frío altamente turbulento.
- Según el incremento de la tasa de nucleación:
- Congelación asistida por ultrasonidos: se utilizan ultrasonidos (onda acústica de baja frecuencia y de alta intensidad) que producen fracturas en los cristales de hielo, generando así cristales más pequeños sobre el producto.
 - Congelación electromagnética: la aplicación de un campo electromagnético induce fuerzas de vibración en las moléculas del agua evitando la formación temprana de los cristales de hielo, logrando una congelación rápida y uniforme de todo el producto; generando de esta forma los cristales de un tamaño que no afectan al producto.
 - Congelación por cambio de presión: los productos son sometidos a altas presiones hidrostáticas de una forma instantánea y uniforme generando la congelación de las frutas a una presión atmosférica tras la expansión.

El sistema más utilizado para la congelación de frutas en Argentina es el método IQF⁹, ya que permite que los cristales de hielo que se forman dentro de los tejidos sean muy pequeños, evitando que las paredes celulares de éstos se rompan. Mediante el proceso IQF se conserva la calidad del producto una vez congelado tanto en lo referido a su valor nutricional como en cuestiones de sabor y textura. Esto es lo que hace que se diferencie de otros sistemas de congelación más lentos en los cuales se produce la ruptura de los tejidos alimenticios. Sumado a ello, otra gran ventaja es la nula utilización de conservantes; ya que

⁹ Abreu. (2022). Abreu. Obtenido de <https://abreu.com.ar/2022/09/15/iqf-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>

el choque térmico a los que se exponen los alimentos produce la minimización de microorganismos asegurando la máxima seguridad higiénica. Finalmente, gracias a los avances tecnológicos, este método le permite al consumidor final el descongelar la porción deseada no generando descarte de alimentos.

Considerando que el mercado que se abordará en el proyecto es el de congelados, es muy importante considerar la logística para el transporte de la mercadería desde el lugar de producción hacia los centros de distribución y posterior entrega hacia los consumidores finales. Es por ello que el traslado de los congelados lleva consigo una serie de riesgos y desafíos que deben ser tenidos en cuenta¹⁰:

- Conservación de la cadena de frío: si la temperatura de los productos aumenta por encima de los niveles adecuados, puede haber una disminución en la calidad, la proliferación de bacterias o incluso en la descomposición.
- Equipamiento y vehículos: es fundamental considerar esto para garantizar la calidad de los productos.
- Tiempos de tránsito y entrega: la entrega en tiempo es crucial, así como la planificación de las rutas de manera eficiente priorizando la seguridad de las frutas transportadas.

Para todo lo mencionado anteriormente, se han dado avances en la tecnología, así como es el desarrollo de dispositivos de monitoreo y control que permiten hacer un seguimiento en tiempo real de la temperatura, humedad y otras condiciones dentro del espacio refrigerado¹¹. Contar con este tipo de tecnologías se asegura de mantener la carga en un ambiente controlado durante todo el recorrido que se tenga que llevar a cabo recopilando los datos de la temperatura en distintos momentos y alertando al conductor en caso de que suceda algún imprevisto.

¹⁰ SimpliRoute. (3 de Abril de 2023). SimpliRoute. Obtenido de <https://simpliroute.com/es/blog/carga-congelada>

¹¹ YPF. (Diciembre de 2022). YPF Ruta. Obtenido de <https://ruta.ypf.com/transporte-refrigerado-ventajas-de-tener-un-sensor-de-temperatura.html>

Factores ecológicos.

Claramente, uno de los principales factores que afectan al mercado de los frutos congelados viene aparejado por el cambio climático que tiene un efecto directo en la agricultura y viceversa. Según los científicos dedicados a las cuestiones climáticas se ha demostrado que las personas somos responsables del calentamiento global en los últimos 200 años. Las actividades humanas, tales como la agricultura, generan gases de efecto invernadero que elevan las temperaturas del planeta a un ritmo más rápido de los 2000 años pasados. La temperatura media de la tierra es ahora de 1,1°C más elevada que a finales del siglo XIX, antes de la revolución industrial y más elevada en términos absolutos de los últimos 100.000 años. La última década completa (2011-2020) fue la más cálida de la historia.

Según informes de la Organización de Naciones Unidas (ONU)¹², limitando el aumento de la temperatura global a no más de 1,5°C nos ayudaría a evitar los peores impactos climáticos y un clima habitable; pero las tendencias indican que el incremento de la temperatura para finales de siglo ronde más cercano al doble de lo recomendado, en un aumento del 2,8°C. Las consecuencias del cambio climático son variadas; pero las que más afectan a la agricultura y por consiguiente a la producción de frutas son las sequías intensas, incendios y la escasez de agua.

Teniendo en cuenta como punto principal la ecología y el cuidado del medioambiente, son muchas las empresas que se preocupan desde el punto de vista logístico, para contribuir con la reducción de la emisión de gases. Para ello, se está incrementando la utilización de sistemas de refrigeración totalmente eléctricos.

Entre ellas, algunas de las empresas que comenzaron a utilizar este tipo de transportes son:

¹² Naciones Unidas. (2020). UN.org. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>

- Transports Frigorifiques des Monts d'Or (TFMO)¹³: equipó su nuevo camión híbrido enchufable con una solución de refrigeración totalmente eléctrica de la marca Carrier Transicold; convirtiéndose de esta forma en el primero de su tipo en Francia.
El presidente de la empresa TFMO comentó que combinando esta tecnología de refrigeración eléctrica con combustible sintético se logra reducir las emisiones de dióxido de carbono hasta el 90%.
- Frigoblock¹⁴: es uno de los principales fabricantes de equipos frigoríficos para el transporte de Europa; Klaas Kliffen, responsable de la marca, comentó que es muy importante permitir a los clientes seguir el camino de la electrificación de la flota de transportes reduciendo al mínimo el impacto medioambiental de las operaciones logísticas.
- Thermo King¹⁵: es un líder en el sector de las soluciones de control de la temperatura para el transporte dirigidas a una amplia gama de aplicaciones móviles buscando reducir el impacto medioambiental y los costos de funcionamiento de las operaciones de transporte en camiones.

La Fundación Vida Silvestre de Argentina y WWF Brasil en 2023 llevaron a cabo un estudio sobre “Dietas Sostenibles y Saludables para el Cono Sur”¹⁶ con el objetivo de investigar el nivel de conocimiento de consumidores de Argentina y Brasil sobre el impacto de las elecciones de alimentos en el ambiente y cuál es la propensión a incrementar hábitos alimentarios saludables y sostenibles. Los

¹³ Montoya Ricaurte, I. (27 de Mayo de 2022). Aclatinoametica.com. Obtenido de <https://www.aclatinoamerica.com/2022052718035/noticias/empresas/camion-hibrido-cuenta-con-soluciones-de-refrigeracion-de-carrier-transicold.html>

¹⁴ InterEmpresas. (19 de Mayo de 2022). InterEmpresas.net. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Transporte-multimodal/Articulos/389695-Frigoblock-proporciona-refrigeracion-camiones-electricos-flota-Simon-Loos-Paises-Bajos.html>

¹⁵ Diario de Transporte. (11 de Noviembre de 2019). Diariodetransporte.com. Obtenido de <https://www.diariodetransporte.com/articulo/empresas/thermo-king-presenta-sus-sistemas-de-refrigeracion-hibridos-para-camion/20191120101305051655.html>

¹⁶ Fundación Vida Silvestre Argentina. (30 de Marzo de 2023). Vidasilvestre.org.ar. Obtenido de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?25140/investigacion-consumidor-mas-consciente>

resultados muestran a un consumidor más consciente y preocupado sobre el impacto de sus elecciones alimenticias en el ambiente. El interés por productos que se elaboran teniendo en cuenta los efectos socioambientales está en aumento, es por ello que se vuelve sumamente importante que haya oferta para responder a estas nuevas demandas de los consumidores. Las personas conocen las consecuencias de seguir como hasta ahora, sin hacer modificaciones no solo a la hora de consumir sino también de producir. Esto tendrá efecto de forma directa en la seguridad alimentaria, en los ecosistemas y en la vida de los seres humanos.

Manuel Jaramillo, director de la Fundación de Vida Silvestre comentó: “Los resultados del último relevamiento arrojan datos contundentes y opiniones formadas. El cambio se produce en busca de opciones que reduzcan los impactos ambientales, como la transformación de ambientes, la pérdida de biodiversidad, las emisiones de CO₂, y la contaminación y generación de residuos. Estamos frente al quiebre en el consumo, ante un consumidor ávido por nuevas alternativas más saludables y de menor impacto socioambiental”. Es por todo lo mencionado anteriormente y ante un incremento en la tendencia del consumo consciente, es de suma importancia contar con un producto terminado y puesto a disposición de los consumidores que no solo se muestre como ecológico; sino que realmente desde su primera etapa hasta la final cumpla con procesos sustentables.

Conclusión de los factores

Frente a las nuevas políticas que fomentan la conciencia en una alimentación saludable, las empresas que producen y comercializan productos procesados se encuentran en una posición complicada; teniendo que sortear obstáculos no solo en la producción teniendo que modificar todos los packagings incluyendo los octágonos que correspondan; sino principalmente en repensar las estrategias comunicativas de las marcas y productos que se ven alcanzados. Puntualmente esta nueva ley de etiquetado frontal no alcanza a las frutas congeladas lo cual se vuelve inmediatamente en una ventaja competitiva frente a los demás productos que pueden encontrarse en los freezers de los puntos de venta.

Los consumidores son día a día más conscientes de lo que consumen, pensando en su salud y en la de sus seres queridos; es por ello que cada vez son más las personas que modifican sus hábitos de alimentación y los dirigen hacia aquellos que incluyan productos que les aporten todas las proteínas, minerales y nutrientes necesarios para lograr un equilibrio adecuado. Sumado a esto, a la hora de comprar alimentos también se está considerando más el medioambiente; por lo que no solo se cuidan a sí mismos sino que también lo empiezan a hacer con productos cuyo proceso de producción y comercialización no afecte de forma negativa al planeta en el que vivimos.

De la misma manera que se mencionó en el apartado de factores sociales, ya en países Europeos como lo son Alemania, Francia y Reino Unido, los niveles de consumo de alimentos congelados se encuentran ampliamente por encima del resto del mundo, junto con Estados Unidos. Teniendo volúmenes aproximados a los 40 kilos por persona anuales principalmente acompañados por factores como lo son el aumento de disponibilidad de productos con esas características y el comportamiento de los habitantes. Estos hábitos se están modificando en todo el mundo ya que cada vez son más los hogares unipersonales y a su vez escasea el tiempo para encargarse de las comidas por la gran cantidad de actividades diarias. En Argentina si bien el consumo de alimentos congelados es bajo con respecto a estos países desarrollados, esta modificación social también se dá por lo cual es lógico pensar que con promoción y disponibilidad de producto, el consumo de alimentos congelados aumente.

En lo que se refiere a la obtención de frutas congeladas, cada vez se encuentran más tecnologías disponibles en el mercado que pueden aumentar la productividad de las empresas obteniendo productos terminados de mejor calidad y más rápido lo cual afecta de manera directa a las capacidades de producción y en la rentabilidad de las empresas que se dedican a comercializarlo. Las cuales están empezando a utilizar medios logísticos sustentables gracias al aumento de presencia de camiones eléctricos y en equipos de refrigeración de la misma índole. Sin lugar a dudas que los factores económicos en Argentina no son de los mejores indicadores para el desarrollo de un producto de esta índole; más teniendo en cuenta que año a año la pobreza aumenta y cada vez son menos las personas que pueden llegar a adquirir

productos fuera de los bienes de consumo considerados como básicos. Pero más allá de eso, los indicadores económicos como la pobreza, devaluación o pérdida del poder adquisitivo tienen que ser considerados a la hora de dimensionar el mercado; definiendo correctamente el target al que se dirigirán los productos. Esto ayudará a tener un panorama más realista de la situación, rentabilidad y oportunidad económica a capturar.

Análisis del mercado

Alimentos congelados

Según un estudio realizado por Polaris, una empresa de análisis de mercado, el mercado mundial de alimentos congelados alcanzó los valores de 252.9 millones de dólares en 2021 y, según su modelo de proyección, se espera que llegue a valorar en 389.9 millones de dólares para el 2030 con una tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR) del 5,1% durante el periodo proyectado (2022-2030)¹⁷.

Los productos que integran este mercado se dividen en distintas categorías; entre ellas están las frutas y vegetales, productos cárnicos y de mar, postres helados, lácteos, comidas preparadas y productos de panadería. Durante la pandemia del COVID – 19, la industria de alimentos congelados fue una de las únicas del mercado que logró un crecimiento apalancado por la categoría de comidas listas que, según la consultora Scentia llegó a tener un incremento del 60% versus el 2019 y que según lo que indican los estudios realizados, parece ser una tendencia que se extendería y amplificaría en los años por venir. Actualmente, Europa es el mercado más grande de alimentos congelados pero el estudio realizado por Polaris, predice que Asia experimentará el mayor crecimiento en los próximos años debido a la creciente demanda de países como China, India y Japón. Si bien la categoría de pescado, carne y mariscos congelados tiene la mayor participación de mercado, la frutas y verduras congeladas es la categoría más grande y de más rápido crecimiento

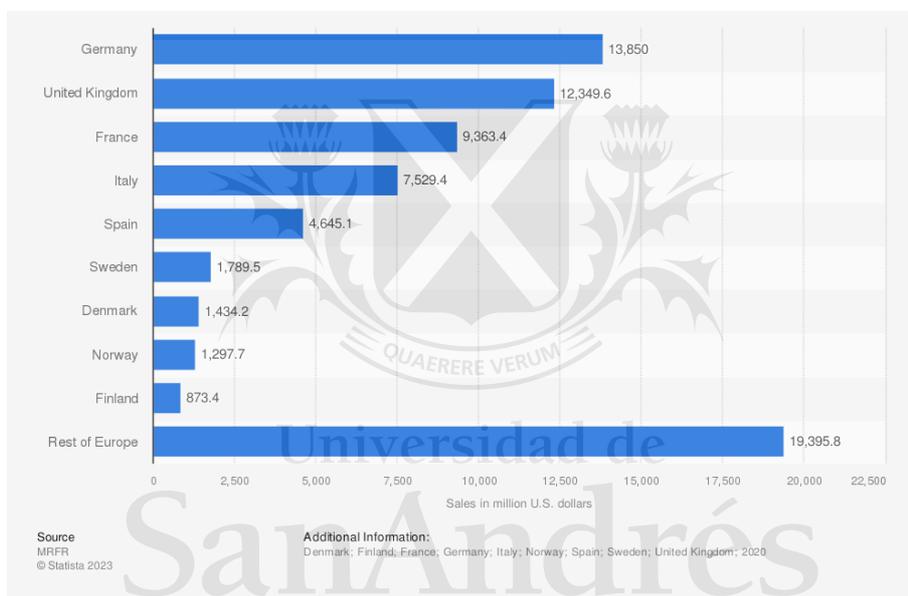
¹⁷ Cablevey Conveyors. (2022). Cablevey.com. Obtenido de <https://cablevey.com/es/industria-de-alimentos-congelados/>

por el aumento en la conciencia de los consumidores acerca de la salud y por la creciente disponibilidad de productos.

El consumo de alimentos congelados claramente está más consolidado en algunos países que en otros; como referencia podemos decir que:

- En Alemania e Inglaterra se consumen cerca de 45 kilos per cápita por año.
- En Estados Unidos, el consumo ronda los 25 kilos por habitante.
- En España, es de 19 kilos por persona.
- Por otro lado y muy por debajo de los principales países consumidores de alimentos congelados, en Latinoamérica se consumen solo 4 kilos per cápita.

Imagen 2. Venta de comida congelada en países europeos



Fuente: Statista 2023. MRFR

Frutas frescas

En 2022, el consumo de fruta fresca fue cercano a las 246 millones de toneladas y se estima que supere los 303.5 millones en apenas seis años¹⁸. La fruta ha estado presente en la dieta de los seres humanos durante siglos debido a sus propiedades: alto contenido en vitaminas, minerales, antioxidantes y muchos otros fitonutrientes. Por este motivo, son cuantiosos los estudios que

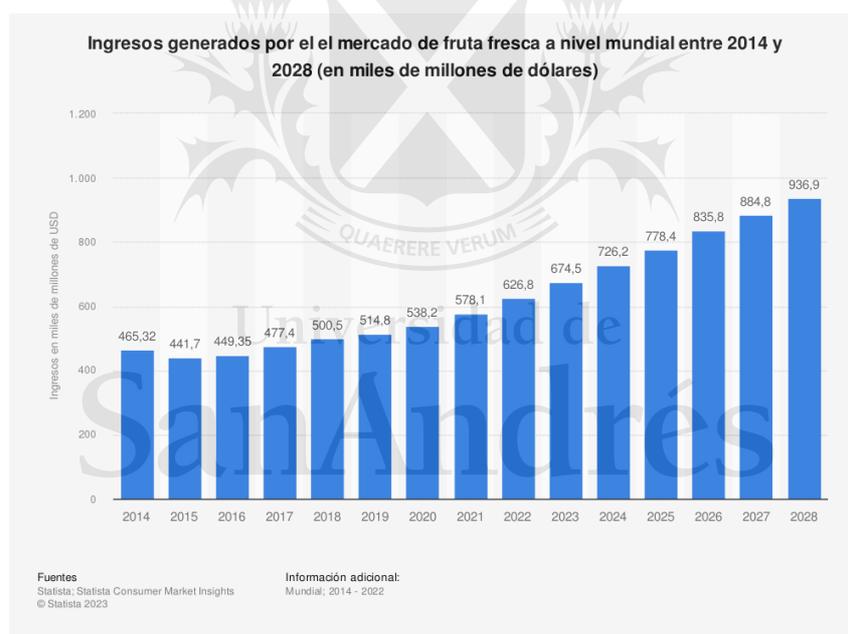
¹⁸ Orús, A. (12 de Julio de 2023). Statista. Obtenido de <https://es-statista.com.eza.udesa.edu.ar/temas/9453/la-fruta-en-el-mundo/#topicOverview>

sugieren la ingesta de al menos dos o tres raciones diarias como una parte imprescindible para una dieta equilibrada.

Sumado a las razones nutritivas que potencian su consumo, en los últimos años se han generado tendencias alimentarias como el veganismo o el vegetarianismo que impactan de forma directa en la cantidad de frutas ingeridas produciendo un incremento nunca antes visto.

Teniendo en cuenta todas estas variables, en 2022 el mercado de frutas generó aproximadamente 623.000 millones de dólares estadounidenses a nivel mundial, suponiendo así un crecimiento de 49.000 millones con respecto al año anterior. Se estima que para el 2028, los ingresos se ubiquen cerca de los 939.500 millones de USD.

Imagen 3. Ingresos generados por la fruta fresca a nivel mundial entre 2014 y 2028



Fuente: Statista 2023. Statista Consumer Market Insights.

Asia ha sido el continente clave para el desarrollo de este mercado; aportando más de la mitad de la producción anual de fruta. Los países que más han aportado fueron:

- China: quien dedica la mayor superficie para el cultivo de fruta del mundo, más precisamente 15,3 millones de hectáreas, logrando de esa manera ser el país con mayor producción.

- India: si bien sigue como el segundo país productor más importante, es el que más dinero logra gracias a este producto superando los 95.500 millones de dólares en 2022.

En lo que respecta a exportaciones son España (8782 TONS), Ecuador (7420 TONS) y Países Bajos (5897 TONS) quienes integran el top tres de los países que más toneladas envían fuera de su territorio. Con sus 180 millones de hectáreas agrícolas, Argentina por su parte, cuenta con una gran variedad de ecosistemas para una excelente producción frutícola, siendo reconocida por la calidad de sus frutas¹⁹. En el segmento de los cítricos, se pueden encontrar distintas variedades como limones, mandarinas, naranjas y pomelos que están disponibles de marzo a diciembre. Por otro lado, las peras y manzanas se pueden producir durante todo el año y, en lo que respecta a frutas finas se encuentran presentes de julio a marzo hay producción de arándanos, cerezas, frutillas y uvas. A su vez a la oferta Argentina se le suman también frutas subtropicales como lo son los higos, kiwis, melones, paltas y sandías. El negocio frutícola en este país siempre demostró ser estable incluso en momentos difíciles, ya que los productores argentinos suelen apoyarse en alguno de los pilares que tiene el sector como lo son: el mercado local, la industria y la exportación.

Para dimensionar el sector de la fruta en el país, éste ocupa la séptima posición como sector exportador. Hasta noviembre del 2022 se generaron unas ventas por 1497 millones de dólares estadounidenses en exportaciones; gran parte de esto fue gracias a los limones y las peras, con exportaciones cerca de las 265.000 y 258.000 toneladas respectivamente. Sumado a esto se puede establecer que la popularidad de las frutas se encuentra en crecimiento en los últimos años por diversos factores:

- Preferencias de los consumidores: en la medida que pasa el tiempo los consumidores vuelcan su consumo hacia hábitos más saludables eligiendo la fruta local como las manzanas y las peras por su disponibilidad y accesibilidad.

¹⁹ Federación Argentina del Citrus. (2023). Federcitrus.org. Obtenido de <https://www.federcitrus.org/frutas-de-argentina-presente-en-fruit-logistica-2023/>

- Tendencias del mercado: incremento en las prácticas de cultivo orgánicos y sustentables teniendo en cuenta que las personas son cada vez más conscientes del impacto de los métodos tradicionales utilizados y están dispuestos a pagar más por frutas que tienen un proceso de producción libre de pesticidas y químicos.
- Circunstancias locales: el clima favorable del país ayuda al crecimiento de la producción y convirtiendo a Argentina como uno de los mayores exportadores a nivel mundial. Sumado a esto, la industria frutícola es un gran generador de empleo para las personas del país.
- Condiciones macroeconómicas: teniendo en cuenta que el peso argentino se encuentra cada vez más devaluado; esto hace que las exportaciones sean a un precio más competitivo en el mercado externo y, también, hace que los productos importados sean a un precio superior a los locales generando un aumento del consumo de bienes nacionales.

Frutas congeladas

Las frutas que se van a congelar, generalmente se cosechan en su punto máximo de madurez, para un mejor contenido nutricional. Luego se lavan, escaldan, cortan, congelan y envasan para conservar el contenido nutricional y el sabor, color y textura del producto. Según una de las principales empresas de investigación de mercado e inteligencia de negocios “Informes de Expertos”²⁰, el mercado de frutas congeladas a nivel mundial alcanzó un valor de 14.2 millones de dólares en 2022 y se espera que para el período 2023-2028 el mercado crezca con una tasa de crecimiento anual compuesta de 6,4%. En 2021, países como Alemania, Estados Unidos, China, Países Bajos, y Francia fueron los principales importadores de frutas congeladas del mundo

Las tendencias que influyen en el auge de las frutas congeladas son coincidentes con el aumento de la demanda de las frutas frescas; entre ellas se encuentran:

²⁰ EMR. (2023). Informesdeexpertos.com. Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-frutas-congeladas>

- Modificación de los hábitos de alimentación: las frutas congeladas son ricas en vitaminas, pueden conservarse durante un largo período de tiempo más largo que las frescas y también consumirse en cualquier temporada.
- Mayor demanda por parte de panaderías y restaurantes: el aumento en el consumo de productos de panadería también influye en el mercado de este tipo de productos ya que muchas de las opciones que ofrecen incluyen frutas.
- Crecimiento de la población vegana: mucha gente comienza por optar en este estilo de vida en donde los alimentos consumidos son ricos en fibras, vitaminas y antioxidantes.
- Envases innovadores: las principales empresas que comercializan frutas congeladas a nivel mundial utilizan envases biodegradables que no tienen ningún tipo de impacto nocivo sobre el medioambiente.

Las principales frutas comercializadas en forma congelada en el mundo son las finas, lo que incluye a los arándanos, frutillas, frambuesas y cerezas. Países del norte europeo, Canadá, Estados Unidos, Rusia y Japón son los principales productores y consumidores de este tipo de producto. Mientras lo que respecta a la producción contra estación, Chile se posiciona en el primer lugar y; por su parte, Argentina apuesta cada vez más a este mercado, creciendo en rentabilidad.

En Argentina, los arándanos son los más importantes en términos económicos y sociales, siendo exportados en condición de congelados a 26 mercados internacionales, entre los que se encuentran países como Estados Unidos, Inglaterra y parte de Europa continental. De hecho, Argentina, se encuentra como segundo mayor productor de arándanos en América del Sur detrás de Chile, destinando 2500 hectáreas de plantación²¹.

Por otro lado, las frutillas, que son cultivadas en casi todas las provincias desde Jujuy, Mendoza, Buenos Aires y Santa Fe hasta Tucumán y Corrientes. En este producto, Brasil y Chile son los que dominan el mercado en Sudamérica, mientras que Argentina completa el podio.

²¹ Szler, N. (22 de Junio de 2022). HorizonteAdigital.com. Obtenido de <https://horizonteadigital.com/la-produccion-de-frutas-finas-en-argentina/>

Finalmente, y lo que respecta a frambuesas y moras, Argentina consume más de lo que produce, por lo que en general se importa producto desde Chile. La producción se encuentra concentrada en la Patagonia, principalmente en las provincias de Neuquén, Santa Cruz, Chubut y Río Negro.

Análisis de la competencia

Para poder analizar a la competencia que tiene la empresa actualmente en el mercado, se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Esta herramienta de análisis fue creada por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard durante el año 1979 y permite establecer un marco de la situación competitiva de una industria determinada; en este caso esa industria es la de frutas congeladas.

Las 5 fuerzas están compuestas por:

- El poder de negociación de los clientes.
- El poder de negociación de los proveedores.
- La rivalidad entre los competidores.
- La amenaza de nuevos competidores.
- La amenaza de nuevos productos sustitutos.

A continuación, se detallará y desarrollará una a una las fuerzas describiendo la situación actual de la industria de frutas congeladas.

Poder de negociación de los clientes

Quickfood como empresa, no comercializa sus productos de forma directa para los compradores finales; es por ello, y para un mejor análisis de este punto, es que se dividirá a los compradores directos, dentro de los cuales se encuentran distintos comercios como supermercados, autoservicios y almacenes, mientras que, por otro lado, se encuentran los compradores finales. Éstos, poseen un gran poder; dado que son cada vez más las personas que se preocupan por su bienestar y eso impacta directamente en la forma de comprar. Hoy en día,

pueden conseguir poca variedad en el mercado físico, ya que son escasas las marcas que ofrecen frutas congeladas, pero esto no significa que no se compre, sino que buscan alternativas de compra y proveedores de este producto por los canales online. Esto obliga a la empresa a buscar distintas estrategias para que estos compradores finales elijan los productos por sobre los demás, no solamente en términos de precio, sino también es importante que haya disponibilidad. De esta forma, si el producto está exhibido en góndola y a un precio accesible, es mayor la probabilidad de compra.

Por otro lado, en lo que refiere a los clientes como puntos de venta, el poder que tienen difiere en la tipología. En el caso de los supermercados, el poder es muy grande, esto se da ya que tanto las grandes cadenas como las cadenas regionales conocen las necesidades de las empresas de colocar sus productos en sus bocas de expendio. La venta en este tipo de comercios no solo significa grandes volúmenes asegurados, sino que también todos los consumidores que recorren las tiendas van a estar expuestos al producto y a la marca que los ofrece generando conocimiento, consideración y una posible conversión. Teniendo en cuenta esto es que se tienen que realizar acuerdos con las distintas cadenas en pos de que tanto las empresas como ellas puedan obtener algún beneficio por la venta de las frutas. Si bien los autoservicios cuentan con poder no es tanto como el de las tiendas de grandes superficies. Principalmente algunos comercios que están localizados de forma estratégica para la venta de los productos pueden exigir herramientas que potencien a los productos para que tengan más rotación; entre ellas se puede mencionar como los freezers para no solo conservar correctamente los productos, sino que también exhibirlos. Finalmente, los almacenes son aquellos que tienen poco o casi nulo poder, ya que son muy pocos los que cuentan con la posibilidad de comercializar productos congelados.

Poder de negociación de los proveedores

Este es relativamente alto y para poder entenderlo se procederá a dividirlo en los dos principales proveedores para la producción de las frutas congeladas. En primer lugar, son pocas las empresas productoras de frutas que cumplan los estándares de calidad exigidos por Quickfood lo cual achica la cantidad de

proveedores que pueden llegar a cumplir con la demanda de materia prima. Sumado a ello en general los principales países exportadores de este tipo de bienes se encuentran en Europa u Asia en países como Polonia, Francia, Alemania, China, entre otros; aunque también es importante mencionar que Chile y Perú en América del Sur son grandes proveedores de frutas congeladas hacia el mundo. Es así como, sabiendo que son pocas las empresas que cumplen con la calidad y los volúmenes que puede llegar a requerir la empresa lo que hace que su poder de negociación sea considerable.

También son muy importantes los proveedores de packaging. Estos cuentan con menor poder, ya que en el país son numerosas las plantas y empresas que se encargan de generar los envases para estos productos. Sumado a ello, en la categoría de frutas, se utiliza un material que es incluso más fácil de conseguir en comparación a los estuches que se destinan a las hamburguesas.

La rivalidad entre los competidores

Al día de hoy hay un solo competidor que tiene la misma llegada a los compradores, desde el punto de vista distribución y cobertura física. Esta marca es Karinat; que forma parte de la unidad de negocios Heinlein Foods que pertenece a Gruppe Heinlein. Esta marca no solo se desempeña en el mercado local, sino que también en el internacional.

Los productos que tiene hoy en día se dividen en distintas categorías:

- Frutas congeladas: en donde comercializa mix de 4 berries (integrado por arándanos, frutillas, moras y frambuesas), mix de 3 berries (igual al anterior con la excepción de que no tiene frambuesas), frutillas, cerezas, arándanos, cerezas, mix de mango y maracuyá, mix de frutilla y durazno.
- Bites: consisten en frutas congeladas bañadas en chocolate y cuenta con las variedades de frutillas, frambuesas, arándanos y cerezas.
- Yogur helado: la línea está integrada por frutos del bosque, frutilla, maracuyá, dulce de leche, coconut, chocolate amargo y sabor griego.
- Helado: con la particularidad de que son aptos veganos los sabores que vende son berries, chocolate amargo y maracuyá.

- Postres: con dos productos que son helado de chocolate blanco y salsa de frambuesa; mientras que por otro lado helado de chocolate y salsa de frutos del bosque.

Claramente, esta es una marca especialista en frutas y se ha extendido hacia otras categorías que también se encuentran disponibles en los puntos de venta, aunque con más fuerza en el canal moderno. Es por ello que podemos considerar al competidor con mayor poder dentro de lo que son las frutas congeladas.

Por otro lado, y únicamente con venta en el canal online se encuentra Frizata. Esta es una empresa foodtech rosarina, fundada en 2019 y está destinada principalmente hacia los consumidores flexitarianos. La propuesta de esta compañía incluye una variedad de más de 80 productos congelados yendo desde carne, vegetales, appetizers, frutas, entre otros. Sumado a ello está presente en cinco ciudades de Argentina, Santiago de Chile, San Pablo y San Francisco en Estados Unidos. En lo que refiere a frutas, las variedades ofrecidas son frutillas, mix de frutos rojos, arándanos y mango. Si bien esta empresa en la actualidad no cuenta con presencia en los puntos de venta, es de suma importancia considerarla como un competidor fuerte. Esto es ya que sin dudas son muchos los consumidores que a partir de la pandemia comenzaron a realizar sus compras a través de la web; en donde precisamente esta empresa está muy consolidada.

Es de suma importancia considerar también a aquellas empresas que, si bien pueden estar consolidadas en la categoría de frutas congeladas como Biomac, Alif, Cono Sud u otras; en general las presentaciones que disponen para la venta son en más de 1 Kg, lo cual las transforma en unidades destinadas principalmente para el canal de bares y restaurantes.

La amenaza de nuevos competidores

Sin dudas la amenaza de nuevos competidores es una posibilidad en todas las industrias y hay que saber cómo enfrentar la situación. En el caso de las frutas congeladas, las barreras de entrada son altas, principalmente por:

- Proceso al cual tienen que ser sometidas y conservadas las frutas una vez llegado al punto de congelación.
- Las maquinarias para el proceso IQF son muy costosas y no cualquier empresa puede hacer frente a dicha inversión; la cual es sumamente importante para lograr frutas congeladas de alta calidad.
- Para poder llegar a los distintos puntos del país, es necesario contar con una buena estrategia de distribución; esto puede incluir la participación de distribuidores independientes que se encarguen de colocar el producto en los distintos comercios. Para poder lograr esto, los distribuidores se quedan con un margen sobre las unidades vendidas lo cual significa una “pérdida” de ganancia en lugar de si la empresa productora sería la encargada de venderlo directamente hacia los clientes.
- Lo mismo sucede en el canal moderno, ya que los costos para poder ingresar a las grandes cadenas son muy altos y no cualquier empresa les puede hacer frente sin dañar la rentabilidad de su producto a punto tal que no sea negocio el ingreso al canal.
- Las empresas que se encuentran en el mercado actualmente tienen gran poder de inversión en campañas de comunicación y marketing para potenciar la venta de sus productos.

Por todo lo anteriormente mencionado y si bien hay muchos emprendimientos que realizan la venta de este producto por redes sociales o internet; las barreras de entrada al mercado son muchas y muy difíciles de sortear. Por lo que las amenazas las cuales nunca son nulas, en este caso son bajas.

La amenaza de los productos sustitutos

En este caso, las frutas congeladas son un sustituto directo de las frutas frescas; lo cual claramente hace que también sea a la inversa y que haya personas que sigan prefiriendo las frutas de la forma que siempre las consumieron. Teniendo en cuenta que estamos en un mundo de constantes cambios y principalmente la tecnología avanza muy rápido; no hay que descartar

la posibilidad de que en un futuro se produzcan mejoras al proceso de congelado u a otra forma de mantener las frutas frescas sin la necesidad de utilizar el freezer.

Es por ello que hoy en día la principal amenaza son las frutas frescas y que las personas no se comiencen a volcar hacia el consumo de frutas congeladas.

Análisis del consumidor

Tal y cual como fue descripto durante el análisis del mercado, el mundo de las frutas congeladas se encuentra fuertemente desarrollado en el exterior, mientras que en Argentina es una categoría no explotada y con una posibilidad de crecimiento considerable. Teniendo en cuenta que la información y las fuentes de investigación secundarias son acotadas es que se realizaron encuestas con muestreo probabilístico, más específicamente un muestreo aleatorio simple en donde cada individuo se eligió al azar y por pura casualidad considerando que cada individuo tenía la misma probabilidad de ser elegido. De esta forma se obtuvo información de tipo primaria de 181 personas entre 18 y más de 45 años de Buenos Aires y Santa Fé. El período del campo comprendió del 13 al 17 de Agosto del 2023 y, por otro lado la totalidad de las preguntas y sus resultados se pueden encontrar en el Anexo I.

Tras el análisis exhaustivo de la investigación se pudieron encontrar los siguientes insights o hallazgos:

- Entre las marcas más conocidas de congelados se encuentra en primer lugar Granja del Sol (78% de conocimiento) seguida por Paty (69%) y en tercera posición Mc Cain (67%). Mientras que la marca Green Life que será la considerada para el desarrollo de este trabajo se encuentra en la posición número 8 de 13 consultadas.

Esto es un claro mensaje de que Green Life tiene un potencial de crecimiento muy marcado en conocimiento de marca sobre los consumidores y es necesario realizar acciones para que eso suceda.

- De las personas que consumen alimentos congelados, la gran mayoría (73%) se declara no consumidor de frutas congeladas. Haciendo foco en ellas y cuando se les consulta acerca de los motivos de no compra de la

categoría los principales tres son: “No son tan sanos como los frescos”, “Son costosos” y “Me cuesta conseguirlos”. Considerando estas respuestas, se puede establecer que los consumidores no conocen los atributos de las frutas congeladas y si los conocieran, no los consideran suficientes para pagar el diferencial por estas por sobre las frutas frescas.

- Si bien la mayoría de las personas que compran y comprarían la fruta congelada lo harían en supermercado, cuando se les consulta si lo harían en dietéticas o tiendas naturales el 70% de los consumidores estaría dispuesto. De esta forma es que se destaca y se reconoce la posibilidad de desarrollar el canal tradicional con este tipo de comercios; lo cual también ayudaría a resolver otro de los principales motivos de no compra que es la dificultad para conseguir las frutas congeladas.

Teniendo en cuenta lo mencionado en el análisis de mercado, tanto en Argentina como en el mundo, las principales frutas congeladas ofrecidas en el mercado son aquellas consideradas como finas, las que incluyen a las frambuesas, moras, arándanos y frutillas; pero cuando se consultó a los consumidores cuales comprarían en caso de que se realice un nuevo lanzamiento, las más elegidas son de la familia de las frutas tropicales. Entre ellas el mango, ananá, durazno y kiwi. Lo que significa que no solamente se puede crecer con las frutas que actualmente se encuentran disponibles en el mercado, sino que existe la posibilidad en el futuro de extender el portfolio hacia una nueva línea de frutas congeladas.

Diagnóstico de situación

Análisis interno

Para dar comienzo a esta sección, se comenzará describiendo la historia de la empresa Quickfood, dueña de la marca GreenLife. Luego, se continuará con la corta historia de Marfrig, firma brasilera a quien pertenece la empresa

argentina y finalmente se desarrollará una explicación sobre el portfolio actual de la marca en el mercado.

Historia Quickfood

En el año 1960, la empresa Quickfood Alimentos Rápidos SRL inicia sus actividades siendo fundada por Luis Lowenstein, Luis Juan Bameule y José Moché, distribuyéndose la participación en 40% entre los dos primeros y un 20% el último. Durante los siguientes años nace la marca Paty, que en una primera instancia se ubica en la localidad de Santos Lugares y luego se trasladan hacia otra alocada en Martínez. Allí no solo lograron aumentar la cantidad de hamburguesas producidas, sino que también comenzaron a exportar la carne que no era utilizada para la producción de Patys hacia algunos países europeos como Francia y Bélgica. Sumado a ello incorporaron una novedosa forma de distribución que fueron los distribuidores exclusivos de hamburguesas Paty, pero independientes de la empresa a fin de que tuvieran más incentivos para vender. Durante esta misma década, en Gran Bretaña, uno de los principales compradores de carne exportada, se dio un brote de aftosa (fiebre y úlceras en forma de ampollas en la boca, entre las pezuñas y en las ubres de las vacas) culpando a cargamentos de carne argentinos por lo que cerró las importaciones que le llegaban desde nuestro país. En ese contexto, Quickfood buscó nuevas alternativas y lanzó al mercado Poly, que consistían en pollos embolsados y congelados; Vegmar y Materprim, que eran margarinas y Pomby, estos últimos eran jugos de pomelo y naranja. Todos estos productos fracasaron luego de algunos años y fueron discontinuados.

En la década del 70, comienzan a aumentar las ventas de la empresa. Por ello se amplió la planta de Martínez y, la que en un momento producía de 5 a 6 toneladas por mes ya estaba en términos de más de 20. En 1974, abrió Pumper Nic transformándose en la primera cadena de comida rápida del país a la cual Paty le proveía las hamburguesas para su posterior comercialización en las franquicias. Por otro lado, en 1978, Quickfood lanza al mercado las salchichas bajo el nombre Patyviena; si bien en el país ya se encontraba este producto que

en una primera instancia había sido producido por Wilson, la popularidad y la mayor parte del mercado se encontraba dominado por Vienissima.

Durante los años 80, y más precisamente el 2 de octubre de 1981 se inaugura la primera planta de faena en San Jorge, en Santa Fe. Adquirida estratégicamente en dicha localidad para estar más cerca de los campos ganaderos. Esto le permitió a su vez comenzar a exportar carne al caribe, más precisamente a países como Curazao, Aruba y Martinica.

En 1986, Quickfood adquirió su tercera fábrica, en este caso situada en la localidad de Baradero, y se decidió destinarla a la elaboración de fiambres y chacinados bajo la marca Barny. Esta planta se adecuó para este tipo de producción a la que también se le sumaron las salchichas que previamente se hacían en Martínez y se logró incrementar la capacidad productiva de 9 a 15 toneladas. Finalmente, en 1987, la empresa que estaba constantemente innovando, lanzó al mercado la primera hamburguesa rebozada del país con el nombre Patynesa, siendo un gran éxito, principalmente en el interior de Argentina.

En la década de los 90, la familia Bameule toma la totalidad accionaria de la empresa, tras la venta de la parte minoritaria que poseía Moché. A fines de 1991, se decide la compra de la segunda planta de faena en Villa Mercedes, San Luis conocida por su marca de carne La Morocha a la cual se le destinó un total de 10 millones de dólares para la puesta a punto, pero significó una movida estratégica, ya que se encontraba habilitada para exportar producto hacia Chile y además, se logró duplicar la cantidad de animales faenados por la presencia geográfica de la planta. En 1993, Quickfood realizó una inversión de gran magnitud, incorporando la producción de supercongelados y la primera línea de envasado automático; lo cual permitía llegar a producir cerca de 40 toneladas diarias. En ese mismo año, Chile comenzó a aceptar la importación de carne picada y hamburguesas, por lo que se crea Quickfood Chile S.A. y por varios años Paty fue la única hamburguesa premium de ese país. Por otro lado, en 1994, la empresa compra y reacondiciona un frigorífico en Colonia, Uruguay, convirtiéndose en la primera compañía argentina del sector vacuno que hizo inversiones industriales en el exterior. A fines de esta década y con las

complicaciones estructurales del país más precisamente en el marco económico; la empresa transitó uno de los peores momentos siendo los dueños quienes hipotecaron sus propias casas para pedir créditos y sobrellevar la crisis.

Llegados los 2000, Quickfood necesitaba incorporar dinero y no podía tomar más deuda. Es por ello que la familia Bameule decidió resignar la propiedad de un porcentaje de la compañía, a cambio de 20 millones de dólares, convirtiéndose de esa manera en la primera empresa frigorífica cotizando en la Bolsa de Valores. A partir del 2005, y ya dejando atrás la recesión económica que había sufrido el país, las empresas extranjeras que hacía tiempo no se interesaban en pisar suelo argentino, empezaron a mirar con más atención hacia nuestro país. Más precisamente, las pocas empresas que se encontraban en este sector de Brasil comenzaron a hacerse más grandes y a incorporar compañías argentinas. Fue así como en el año 2007, Quickfood es comprada por Marfrig por aproximadamente 200 millones de dólares. En ese entonces la empresa contaba con una facturación cercana a los 850 millones de pesos y ganancias de 30 millones, lo cual era una gran oportunidad para la empresa brasilera de desembarcar en el país. En 2008 el nuevo grupo Quickfood – Marfrig se convirtió en el jugador de mayor peso del país; quedándose con 5 plantas dedicadas a la faena y 4 para la elaboración de productos terminados llegando a una capacidad de producción 5000 toneladas anuales

El 31 de agosto del 2010, se anunció la compra de la planta de procesamiento de vegetales congelados de Arroyo Seco a la firma La Campagnola, integrante del grupo Arcor en Argentina. La operación rondó los 3.4 millones de dólares, lo cual incluyó además la inclusión de otros activos relacionados con el negocio como son las marcas GreenLife, Mariel y Natura Verde. Sumado a lo anterior mencionado, el acuerdo significó la transferencia del personal de la planta santafesina.

En mayo del año 2012, la empresa forma parte de una permuta de activos entre Marfrig y B.R.F. Esta última se queda con Quickfood y con todos sus activos, así como sus operaciones en Chile y Uruguay. Por su parte Marfrig se quedó con Excelsior Alimentos, 8 centros de distribución de Brasil Foods y un

frigorífico ubicado en la localidad brasileña de Carambeí. Sumado a ello, Marfrig también efectuó un pago por aproximadamente 110 millones de dólares.

Durante el 2018, Brasil Foods y en un plan de desinversión en el país por su alto endeudamiento, pone en venta a Quickfood con todas sus operaciones y activos. De esta forma llega. Aun acuerdo nuevamente con Marfrig, quien finalmente la adquiere por un monto de 60 millones convirtiéndose de esta manera en la mayor empresa productora de hamburguesas del mundo.

Hasta el día de hoy, Quickfood continúa siendo parte de Marfrig y a su vez, esta última continúa creciendo. Sin ir más lejos en febrero del 2023; el CEO de Marfrig Global Foods, Marcos Molina anunció la compra de acciones de B.R.F. convirtiéndose de esa manera en el principal accionista de dicha compañía y por consiguiente Marcos Molina es actualmente también presidente del directorio de Brasil Foods.

Actualmente, la empresa desarrolla su actividad dividida en dos grandes sectores. Por un lado, la venta de carne "in natura", lo que se conoce como los cortes de carne con las marcas La Morocho, Quickfood y Gauchos Beef. Estas marcas se comercializan, ya sea en el mercado interno o en el externo, exportando producto hacia países como China y la Unión Europea. Por otro lado, se encuentra el sector de los procesados, que es en el que nos compete para el desarrollo de este trabajo, ya que son todos aquellos productos que tienen un proceso de elaboración. En este caso, se dividen por categorías y existen las hamburguesas, con las marcas Paty, GoodMark, Barfy y Tres Cruces; salchichas, con las marcas Vienissima!, Patyviena e ICB y fiambres, bajo la marca Tres Cruces. A las anteriores, hay que sumarle las categorías de vegetales, frutas y medallones de vegetales que se comercializan bajo la marca GreenLife.

Quickfood comercializa sus productos en todas las localidades del país, en tres canales de comercialización diferentes:

- Canal Food Service: abasteciendo distintos puntos gastronómicos con presentaciones de productos preparados exclusivamente para esta vía de venta.
- Canal moderno: se realizan acuerdos con las distintas cadenas de supermercados, hipermercados y mayoristas de todo el país; no solamente incluyendo aquellas de carácter nacional sino también a las regionales para tener más alcance.
- Canal tradicional: la empresa cuenta con distribuidores independientes para la distribución de los distintos productos en todas las partes del país.

Marca GreenLife

Como se mencionó anteriormente, la marca fue en una primer instancia propiedad de La Campagnola, empresa perteneciente al grupo Arcor. Sus inicios datan desde hace más de 30 años, siendo creada por el Grupo Lía y en 1996 éste fue absorbido por el gigante de las golosinas conocido como Grupo Arcor. En ese entonces, se producía acelga, brócoli, chaucha, choclo, coliflor, espinaca, papa y otros productos con mayor grado de elaboración como jardinera, mix de vegetales para sopa y mix primavera, que eran principalmente destinados a exportación hacia países como Brasil, Uruguay y Chile. En 2010, la marca es adquirida por Quickfood-Marfrig junto a la planta productiva de Arroyo Seco. En ese entonces, la marca sólo se encontraba en la categoría de vegetales congelados y en 2020 se extendió en primer lugar hacia los medallones de vegetales y en 2021, lanzó la línea de frutas congeladas.

El portfolio de la marca actualmente se encuentra estructurado de la siguiente forma:

- Vegetales congelados: acelga, arvejas, espinaca, brócoli, chauchas, choclo y mix primavera.
- Veggies/medallones de vegetales: espinaca y pimiento, calabaza y choclo, brócoli y arvejas; y finalmente el medallón de lentejas y zanahoria.
- Frutas congeladas: frutillas, arándanos, frambuesas, moras y mix de 4 berries que combina las 4 frutas previamente mencionadas.

Ver imágenes de los packs en Anexo I.

Matriz B.C.G.

Para realizar el análisis de la situación interna se utilizará la herramienta Matriz BCG²². Esta matriz, la cual también es conocida como Modelo Boston Consulting Group, es una matriz de crecimiento que permitirá evaluar el atractivo de la cartera de productos de la empresa, en este caso en lugar de los productos se hará más amplio y el foco estará en las distintas categorías que produce y comercializa Quickfood en Argentina. Con esta matriz se podrá determinar cuáles líneas de producto se deben mantener, cuales potenciar e identificar si es necesario eliminar alguna.

Como se mencionó previamente, son variados los tipos de productos que ofrece la empresa al mercado, y es por ello que mencionaremos en qué posición de la matriz se encuentra cada una de ellas con su explicación pertinente.

- Vaca lechera: en este cuadrante se encuentran las hamburguesas; con la marca Paty principalmente, que existe en el mercado hace más de 60 años y cuenta con un amplio portfolio de productos, yendo desde Paty clásico en varias presentaciones (x2, x4, x12 y x20 unidades), Paty Grandes, Paty Línea Especial en distintos sabores (provolone, morrón y cebolla), Paty Light, Paty de Cancha y Paty Finitas. Actualmente, la marca junto a todo su portfolio, tiene una participación de mercado de casi el 50%, según los reportes de Nielsen durante el 2023. Por otra parte, y más teniendo en cuenta el contexto del país, son muchas las marcas en el mercado que comenzaron a tener mayor SOM (share of market o participación de mercado) debido a precios accesibles, ya sea por el programa del gobierno, Precios Justos, o por el posicionamiento intrínsecos de precios que se le da a la marca en el mercado. Es así como con las marcas GoodMark (debido a Precios Justos), Express, Barfy y Tres Cruces (posicionamiento bajo) que la empresa sigue manteniendo el SOM y el mercado se mantiene estable. Es así como las hamburguesas, que son el producto que más tiempo lleva en el

²² Alonso, M. (28 de Noviembre de 2022). Asana.com. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>

mercado, ya se encuentran en su etapa de madurez e, inyectando poca inversión, generan una gran liquidez.

- Perro: en esta sección de la matriz se encuentran las categorías de fiambres y salchichas. Actualmente es el mercado más atomizado de todos en los que se encuentra trabajando la empresa. Los players del mercado son muchos debido a la facilidad de producción de los bienes y, teniendo en cuenta que es una proteína barata, estos no se dedican a realizar grandes procesos de elaboración cumpliendo todos los estándares de calidad; lo que les permite abaratar costos en la producción y les ayuda a vender los productos a un precio muy por debajo a los ofrecidos por Quickfood que sí cumple con las normas y verificaciones para poner a la venta productos libres de cualquier tipo de riesgo para los consumidores. Lo que buscan estos competidores, que en gran parte son productores locales de cada región, es ganar por volumen vendido en lugar de margen de precio.

Todo proceso tiene aparejado su costo, lo que hace que indefectiblemente Quickfood se vea obligado salir al mercado con un producto más caro que los demás lo cual dificulta su venta.

Si bien todavía no se considera que sea una categoría que tienda a desaparecer ya que aún genera significativo volumen, se puede pensar que tanto fiambres como salchichas deberían ser las primeras categorías que la empresa debería abandonar en pos de mejorar su rentabilidad y continuar haciendo foco en otras que le rindan más a la empresa en su totalidad.

- Estrella: durante la pandemia, en el año 2020 se detectó la oportunidad de iniciarse en la categoría de los medallones de vegetales o también conocidas como las “veggies”. Esta línea de productos no solo fue una tendencia de ese momento, sino que hasta el día de hoy continúa creciendo a pasos agigantados. Los principales competidores que se encuentran en este mercado son el gigante Granja del Sol, perteneciente a la firma Molinos Río de la Plata y la marca pionera que lleva el nombre de Vegetalex. Bajo la marca Green Life que, hasta ese momento contaba con la comercialización únicamente de vegetales congelados, se decidió producir 4 medallones diferentes utilizando como materia prima dichos vegetales, lo cual no solo

las hace más naturales sino también ayudan a construir un storytelling (relato) más natural, lo cual es lo que trata de hacer la marca. Como ya se mencionó en la sección anterior, los sabores son calabaza y choclo, espinaca y pimientos, lentezas y zanahorias; y por último brócoli y arvejas. Esta categoría en su totalidad y para todas las empresas que participan en ella ocupan el lugar de la estrella, ya que aún se encuentra en la fase de crecimiento por su cercana explotación y capacidad de extenderse en el futuro; más teniendo en cuenta el cambio de hábitos de las personas que día a día son más los flexitarianos que buscan reemplazar la proteína animal de sus comidas por lo que los medallones de vegetales significan una solución.

- Interrogantes: en este caso se encuentran las categorías de vegetales y frutas congeladas, las cuales ambas son comercializadas por Quickfood bajo la marca Green Life tal como comentamos anteriormente.

En el mundo todos los alimentos congelados tienen una gran participación en la vida de los consumidores y cada vez más esto también ocurre en Argentina. Ambas líneas de productos cuentan con mercados en constante crecimiento, pero aún se cuenta con baja participación. Es por ello que se necesita inyectar inversión en estas categorías, para terminar de descifrar si se convertirán en productos estrella o si se volverán perros y deberemos analizar eliminarlas. En el caso de vegetales congelados, se repite un competidor mencionado para las veggies, que es Granja del Sol, lo cual hace que sea una categoría más competitiva y de búsqueda de participación del mercado. Por otro lado, lo que refiere a frutas congeladas en las grandes cadenas de retail o incluso en algunos autoservicios de cercanía, el único competidor silencioso es Karinat, quien no realiza activaciones y que se encuentra más centrado en otras categorías como lo son los postres helados. A través de inversión en la categoría de frutas, introduciéndolas en las tiendas naturales y comunicando fuertemente sus atributos, se logrará el cambio de cuadrante, convirtiéndose en una línea de productos con alta cuota de mercado.

Imagen 4. Cuadro de autoría propia: Matriz BCG – Quickfood



BAJO

Universidad de
San Andrés

Fuente: Elaboración propia.

Análisis F.O.D.A.

Con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación de Quickfood, se realizará un análisis FODA (acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)²³. Esta es una herramienta que no solo permitirá conocer la situación actual y real de la empresa tanto interna (Fortalezas y Debilidades) como externa (Oportunidades y Amenazas); sino que también servirá en la planificación de una estrategia para la empresa en un futuro.

Este análisis fue desarrollado por Doshier, Humphrey, Lie y Stewart entre 1960 y 1970 en el Instituto de Investigaciones de Stanford (USA). Siendo el objetivo principal el entender por qué fallaban algunas empresas a nivel gerencial y fue tal el éxito que hasta el día de hoy es muy utilizada en el mundo de los negocios.

A continuación, se profundizará en cada una de las variables que integran el análisis con respecto a la empresa Quickfood.

Fortalezas

- Es una empresa que está en el mercado de alimentos congelados, por lo cual ya posee con un know-how del negocio, facilitándole la operación en la diaria.
- Cuenta con diversas plantas productivas, cada una especializada en la producción y procesamiento de las distintas categorías en las cuales opera lo que permite concentrar los esfuerzos de una forma descentralizada.
- Al encontrarse dentro del mundo de congelados se logran evitar muchas barreras de entrada hacia dicho mercado.
- La empresa cuenta con una importante fuerza logística preparada para el transporte tanto de bienes congelados como aquellos que necesitan estar refrigerados.
- Desde el comienzo de las operaciones, la empresa estableció vínculos con distintos distribuidores a lo largo de todo el país. Esto le permite a la empresa colocar producto de todas las categorías en todos los tipos de puntos de venta en Argentina.

²³ CulturaSEO. (s.f.). Obtenido de <https://culturaseo.com/jergario/dafo/>

- La empresa cuenta con presencia en todas las cadenas de supermercados nacionales y en gran parte de los regionales.
- Cuenta con más de 2400 colaboradores calificados para la elaboración de sus respectivas tareas.
- Realización de exhaustivos controles de calidad para garantizar que los productos producidos y comercializados lleguen a los consumidores en una condición óptima.
- La empresa cuenta con un fuerte respaldo económico por pertenecer al grupo Marfrig, lo cual no solo ayuda a soportar momentos difíciles sino también para realizar inversiones con el objetivo de hacer crecer el negocio.
- Las marcas con las que cuenta la empresa se encuentran consolidadas en las principales categorías de volumen como lo son hamburguesas y salchichas.
- Planes de capacitación de la fuerza de ventas de los distribuidores y de los reposidores en los supermercados. De esta manera, en el primer caso, los vendedores realizan sus recorridos diarios más preparados para ofrecer los productos y comunicar correctamente sus atributos para cerrar ventas. Por otro lado, los reposidores capacitados ejecutan los planogramas pautados desde el área de trade-marketing.
- La empresa cuenta con sistemas internos desde los cuales se puede no solo conocer la venta real de los distribuidores sino también la cobertura de cada una de las categorías.

Debilidades

- Es una empresa que si bien comenzó a operar hace 60 años, fue principalmente en el mundo de la carne, llegando a la categoría de vegetales recién en 2010 y a las frutas congeladas en 2021.
- No cuenta con producción propia de frutas para el posterior proceso de congelado, sino que tiene que buscar constantemente proveedores que cumplan los estándares de calidad lo cual puede llegar a generar problemas de disponibilidad de los productos ofrecidos.
- La marca Green Life es principalmente conocida en Buenos Aires.

- No cuenta con la posibilidad de vender los productos de manera online para todo el país ya que el sistema se encuentra actualmente disponible sólo para alguno de los distribuidores de la provincia de Buenos Aires.

Oportunidades

- En el mercado solo existe un único competidor en el mercado de frutas congeladas que tiene la fuerza de distribución de sus productos en el canal moderno. Es por esto que la posibilidad de crecimiento de la categoría y de Green Life como marca de frutas es muy grande.
- Realizar inversión para aumentar la planta productiva de Arroyo Seco con la posibilidad de aumentar la capacidad productiva.
- Realizar inversión en cámaras de frío, de esta manera lo que puede llegar a ser un problema de abastecimiento puede transformarse en una oportunidad. Esto es ya que, al comprar grandes cantidades de producto a distintos vendedores no solo se asegura disponibilidad de producto para el futuro, sino que también le permite negociar precios por grandes cantidades ante los proveedores y almacenarlos en las mencionadas cámaras de frío que hoy se deberían alquilar.
- Desarrollo del canal tradicional; más específicamente en las dietéticas considerando las tendencias de consumo de las personas que se están cuidando cada vez más y asisten a este tipo de punto de ventas en búsqueda de distintos tipos de productos.
- Desarrollo de la categoría de frutas congeladas en el interior del país.
- Desarrollo de un e-commerce que pueda funcionar a nivel nacional para que los consumidores que por alguna cuestión no encuentran los productos en los supermercados, almacenes o autoservicios, puedan recibirlos en la puerta de su casa tras realizar una compra online.
- Armar un portfolio de frutas congeladas más sólido con nuevos productos con los que no cuenta la competencia que pueden llegar a tener un precio más accesible para los consumidores.

Amenazas

- Considerando que en Argentina estamos en un año particular por las elecciones presidenciales, la incertidumbre impacta de forma directa en las decisiones de inversión que puede o no hacer una empresa.
- En lo que respecta a la inflación, este es uno de los principales factores económicos que afecta a las personas en el país.

Ante el aumento sistemático y sostenido de los precios, y ante un retraso en la actualización por inflación que pueden llegar a tener los trabajadores; es el poder adquisitivo el indicador más afectado de las personas. Esto significa que cada vez son menos cosas que se pueden comprar con la misma cantidad de dinero; lo que hace que los clientes prioricen sus compras y piensen más a la hora de decidir qué es lo que van a consumir.

- Trayectoria de Karinat, quien es el principal competidor y tiene el foco puesto en la categoría hace muchos años.
- El aumento del tipo de cambio hace que cada vez sea más cara la obtención de frutas ya que muchos de los proveedores son extranjeros y todos los precios de venta se encuentran en dólares. Hay que considerar que no solo los costos de compra de producto se encuentran en dicha moneda, sino que también todos los gastos de importación.
- Si bien no tienen acceso al canal moderno y en general tampoco a los puntos de venta del canal tradicional son muchos los emprendimientos que están surgiendo para la comercialización de frutas congeladas. Estos aprovechan las redes sociales como punto de contacto con los consumidores para poder ejecutar sus ventas.

Tras la realización del análisis, es importante que éste sea de utilidad no sólo para tener un diagnóstico de la situación; sino también establecer alguna estrategia para el futuro. Para ello hay 4 tipos de opciones según la combinación de cada una de las variables de la herramienta:

- Estrategia ofensiva (Fortalezas y Oportunidades)
- Estrategia defensiva (Fortalezas y Amenazas)
- Estrategia adaptativa (Debilidades y Oportunidades)
- Estrategia de supervivencia (Debilidades y Amenazas)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la estrategia que se seguirá será la Ofensiva. Combinando las fortalezas y las oportunidades detectadas, podemos determinar que tras una exhaustiva campaña de comunicación y promoción de las frutas congeladas, se logrará llegar a tener un posicionamiento importante en el mercado.

Estrategia de marketing

Como se mencionó en la sección del análisis interno, la marca Green Life, en su origen fue concebida para el desarrollo de la categoría de vegetales congelados, y en los últimos años, extendió su portfolio bajo el slogan “Naturalicemos lo bueno”, lanzando los medallones de vegetales durante 2020. Dicho lanzamiento se dio tras un fuerte crecimiento de la categoría en el mercado y el fortalecimiento del principal competidor, Granja del Sol.

En 2021, y más por una necesidad de planta por la presencia de una máquina inutilizada y destinada al lavado de frutillas, se propone extender la familia de Green Life hacia la categoría de frutas congeladas, en donde hoy en día cuenta con frutillas, arándanos, moras, frambuesas y mix de berries.

La marca, en los últimos años, estuvo realizando campañas para generar awareness (conocimiento) y consideración, especialmente en la categoría de medallones de vegetales. Desde el lanzamiento de la categoría de frutas, nunca realizó una campaña de difusión. Claramente, y teniendo en cuenta los resultados de la encuesta de autoría propia, el 71% de las personas encuestadas no solamente no conoce la marca, sino que nunca consumió, ni escuchó hablar de la marca.

Teniendo en cuenta el diagnóstico y la encuesta realizada es que la estrategia se va a centrar en los canales de distribución. En la actualidad, las frutas congeladas de Green Life se encuentran principalmente en los supermercados; ya que es donde se desarrolla Karinat como el competidor más fuerte. Es por ello que se puede considerar necesario el desarrollo del canal tradicional, aprovechando la relación que Quickfood tiene con sus distribuidores a lo largo de todo el país, a través de una distribución selectiva. Lo que significa que no se va a hacer foco en hacer una cobertura física alta sobre todo el universo de puntos de venta (distribución intensiva) ni tampoco en ofrecer las

frutas solamente en algunos pocos comercios (distribución exclusiva)²⁴. La estrategia se basará en realizar un análisis y relevamiento detallado de las tiendas naturales o dietéticas (pertenecientes al canal tradicional) en las cuales haya lugar suficiente para hacer activaciones con equipos de frío y que se encuentren en las zonas en donde los compradores objetivo frecuenten.

Para el desarrollo de estos puntos de venta y para que las personas se enteren de que los pueden conseguir en tiendas de cercanía naturales, desarrollaremos una serie de acciones de comunicación. Lo cual no sólo generará awareness de la marca en la categoría de frutas congeladas, sino que también les permitirá generar un tráfico de público adicional hacia los mencionados comercios, los cuales finalmente podrán elevar su ticket promedio con ventas adicionales.

Para lograr una selección acertada, se desarrollará la segmentación del mercado y a posteriori la selección de aquella parte del mercado que será el target a alcanzar. En segundo lugar, se mencionará la propuesta de valor que Green Life les proporcionará a los compradores, lo cual le permitirá diferenciarse del resto de la oferta del mercado y posicionarse en la mente de dichas personas.

Segmentación

La segmentación implica la división del mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o conductas distintivas que podrían requerir productos distintos. La empresa identifica distintas formas de segmentos en el mercado y desarrolla perfiles de los segmentos resultantes. Por otro lado, la selección del mercado objetivo consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más de uno a donde entrar²⁵

Para lograr una correcta segmentación, hay que tener en cuenta las distintas variables que se pueden utilizar para segmentar a los consumidores; entre ellas, las principales son:

²⁴ Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing 17° Edición. Madrid: Pearson.

²⁵ Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing 17° Edición. Madrid: Pearson.

- Segmentación geográfica: se trata de dividir el mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, provincias, ciudades o barrios.
- Segmentación demográfica: divide el mercado en grupos en función de variables como la edad, el género, el tamaño familiar, los ingresos o el nivel socioeconómico, la profesión, el nivel educativo, la religión y la generación. Uno de los motivos de la utilización de este tipo de variables es que la frecuencia de uso de un producto puede variar en función de las características demográficas; sumado a ello, estas son las variables más fáciles de medir con respecto a las demás utilizadas para hacer segmentación.
- Segmentación psicográfica: consiste en separar a los consumidores según el estilo de vida, ya que puede diferir independientemente que tengan las mismas cualidades demográficas.
- Segmentación conductual: divide en grupos a los consumidores en función de sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se iniciará el análisis definiendo las variables que permitirán describir el mercado al que se van a dirigir con las frutas congeladas. En primer lugar, y siguiendo el orden previamente establecido, se puede establecer que, según la **segmentación geográfica** los consumidores de este tipo de productos se encuentran en las grandes urbes, ya que son los principales movilizadores de la categoría en general y, en este caso en particular quienes más consumen estos productos. Más precisamente entonces, no se dirigirán hacia aquellos consumidores que viven en las principales ciudades o regiones del país como son el Gran Buenos Aires (la conforman los partidos de la provincia de Buenos Aires cercanos a Capital Federal), Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Rosario, La Plata, Mar del Plata, Salta, Ciudad de Santa Fe y San Miguel de Tucumán. Las mencionadas anteriormente son los principales centros urbanos del país, todos superando los 500.000 habitantes, según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas realizado el 2022²⁶.

²⁶ Argentina.gob.ar. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion/centros>

Siguiendo por la **segmentación demográfica** se puede decir que en lo que refiere a el género, creemos que son más las mujeres las que se pueden sentir atraídas por esta propuesta. Es por ello que el foco será principalmente hacia ellas. Se definirá 70% mujeres y 30% hombres. Por otro lado, lo que refiere a la edad se destinarán los esfuerzos hacia las personas que se encuentran en el rango etario entre los 18 y los 45 años. Si bien los consumidores más jóvenes pueden influir en las compras del hogar, estos no son los decisores de compra hasta el momento en que comienzan a vivir solos; es por ello la amplitud del segmento apuntado en el que según la encuesta realizada en pos de este trabajo y juntando a las personas que compran o estarían dispuestas a comprar frutas congeladas se llega al 86%. Lo cual indica que es muy probable que tras una correcta comunicación y disponibilidad del producto hacia estos consumidores, se termine concretando la venta del producto.

Considerando el nivel socioeconómico, es importante tener en cuenta que la categoría de frutas congeladas es costosa en relación a su competidor natural, que son las frutas frescas. La diferencia de valor entre una y otra se encuentra en las ventajas que tiene la congelada, ya que permite consumir la fruta fuera de estación, conservando los nutrientes de la misma forma que los tenía la fresca al momento de ser cosechada. Asimismo, la practicidad de poder almacenarlos y consumirlos sin desperdicio en el momento que la persona quiera. Es por ello, que el nivel socioeconómico al que van dirigidas las frutas congeladas es el ABC1, C2 que al 30 de mayo del 2023 sumaban un total del 22% de la población del país. Siendo el 5% perteneciente a la clase alta y el 17% a la clase media alta²⁷.

²⁷ La Nación. (30 de Mayo de 2023). Facebook. Obtenido de <https://www.facebook.com/lanacion/posts/10160714209409220/>

Imagen 5. La pirámide social de Argentina en el 2023



Fuente: Consultora W sobre la base de datos EPH – Nivel socioeconómico SAIMO / CEIM – Martín rozada. Recuperado de La Nación.

Teniendo en cuenta la **segmentación psicográfica**, los consumidores son aquellos que se preocupan por su bienestar, que hacen ejercicio varias veces por semanas y comen productos saludables. Aquí ingresan también aquellas personas que se consideran veganas, vegetarianas o flexitarianas; estas últimas son aquellas personas que tratan de reemplazar la proteína animal por proteína vegetal en sus comidas de todos los días y, según la medición realizada por KANTAR – INSIGHTS DIVISION, un 24% de la población argentina forma parte de alguno de los grupos previamente mencionados²⁸.

Finalmente, y según la **segmentación conductual**, los beneficios buscados de las frutas congeladas Green Life son productos nutritivos, prácticos y versátiles ya que pueden ser utilizados en distintas recetas o bien les brinda la posibilidad de comerlos solos. Por otro lado, y en lo que respecta a la frecuencia y momento de uso, en general el consumidor objetivo utiliza las frutas para el

²⁸ Perfil. (3 de Septiembre de 2021). Perfil.com. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/agro/los-alimentos-basados-en-plantas-flexitarianos-ganan-consumidores-en-argentina.phtml>

desayuno o para la merienda, entre 2 y tres veces por semana, ya que alterna con otros productos saludables y/o frutas que prefiere consumir frescas.

Targeting

Si se considera todo lo mencionado anteriormente, y habiendo utilizado las variables de segmentación para seleccionar al mercado objetivo, se puede mencionar que el target será: **Mujeres (70%) y Hombres (30%), entre 18 y 45 años, residentes de los principales centros urbanos de Argentina, que poseen un nivel socioeconómico ABC 1, C2, que se preocupan por su salud haciendo ejercicio y consumen productos saludables en su desayuno y merienda.** La definición del público al que se concentrarán los esfuerzos de marketing para alcanzar permitirá cuantificarlo de manera aproximada gracias al último censo realizado en el país el año 2022. Según el INDEC, al 1ro de Julio del 2023, Argentina cuenta con 46.654.581 personas. Considerando que el target está integrado por aquellas personas pertenecientes a la cima de la pirámide social en la que se concentra el 22% de la población, podemos llegar a 10.264.007 personas. Sumado a ello, se puede acercar un poco más a la dimensión a través del dato previamente mencionado en el que al menos un 24% de la población es vegetariana, vegana o flexitariana, por lo que estaremos llegando a los 2.463.361 consumidores que estarían interesados en comprar los productos.

Diferenciación y posicionamiento

Se definió el posicionamiento deseado en la mente de los consumidores como: *Una opción rica, saludable y práctica, que facilita la incorporación de las frutas a la alimentación diaria, a partir de las diferentes variedades ofrecidas. Asegurando productos con una excelente relación precio – calidad y disponibles en las tiendas naturales o dietéticas que frecuentan los compradores, siendo este uno de los principales elementos de diferenciación.*

Para ello, también se definió la estrategia de posicionamiento a partir de la matriz en la que combina las ventajas ofrecidas y el precio:

Imagen 6. Matriz de posicionamiento²⁹

	PRECIO		
	Más	Lo mismo	Menos



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la principal estrategia a desarrollar es la extensión y desarrollo de las tiendas naturales y que hoy en día cuentan con productos en el retail que cuentan con mayor gramaje que el principal competidor que es Karinat a un menor precio es que se encuentran en una estrategia de “más por menos” ya que ofrecen más ventajas que el principal competidor a un menor precio.

Objetivos y metas

Las estrategias establecidas anteriormente de fortalecer el canal tradicional y realizar una fuerte campaña de comunicación en medios, están pensadas para la consecución de objetivos que no solo ayudarán al crecimiento de la marca Green Life, sino que también ayudarán a desarrollar el mercado de las frutas congeladas en la Argentina.

Teniendo en cuenta que son cada vez más las personas que comienzan a consumir productos de una manera más consciente en pos de su bienestar, es

²⁹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing 17° Edición*. Madrid: Pearson.

que se considera que el mercado objetivo se encuentra en crecimiento y si logra ser la primera marca con la que se encuentran o que conocen los consumidores, otorga el potencial de dominar el mercado en términos de participación.

Es por ello que los objetivos son:

- Cerrar acuerdos con más de 60 tiendas naturales por centros urbanos (AMBA, Rosario, Córdoba) en los siguientes 4 meses, al capacitar a dos vendedores de cada distribuidor de dichas zonas para llegar al público estratégico en las tiendas de cercanía.
- Aumentar las ventas de frutas congeladas en un 50% en los 6 meses posteriores al primer objetivo y en un 100% en los 12, al respaldar la presencia de producto en los puntos de venta con campañas de comunicación en los principales medios de comunicación de cada zona.
- Realizar 5 eventos por año en los principales corredores de las principales concentraciones de gente en cada ciudad (Costanera Rosario, Paseo de la Costa Vicente Lopez, Parque Sarmiento en Córdoba) los próximos 2 años, al contratar agencias BTL especializadas para aumentar el conocimiento de la marca y de la categoría de frutas congeladas.

Para poder definir los objetivos se utilizó el modelo S.M.A.R.T en el que cada una de las siglas es una de las características:

S – Specific (Específico)

M – Measurable (Medible)

A – Achievable (Alcanzable)

R – Relevant (Relevante)

T – Timely (Temporal)

George T. Doran fue la primera persona que hizo referencia a este término en un artículo llamado “There’s a S.M.A.R.T Way to Write Management’s Goals and Objectives” publicado en 1981. Esta metodología establece las pautas y los elementos indispensables para definir objetivos eficaces.

Modos de acción

Marketing mix

A continuación se desarrollará cada una de las variables que integran las 4Ps del mix de marketing que servirán como las herramientas tácticas que desarrolla la empresa para producir la respuesta que desea el target poniendo en foco el cumplimiento de la estrategia del desarrollo del canal tradicional con las dietéticas y tiendas naturales.

Producto

Considerando que al día de hoy la empresa ya se encuentra en el mercado de frutas congeladas se comenzará describiendo y detallando cuales son los productos que se comercializan actualmente aclarando que todas ya se encuentran limpias y listas para consumir:

- Frutillas congeladas: en presentación de 400 gramos.
- Frambuesas congeladas: en presentación de 400 gramos.
- Moras congeladas: en presentación de 550 gramos.
- Arándanos congelados: en presentación de 400 gramos.
- Mix de 4 berries congelados: incluye todas las variedades mencionadas anteriormente y la presentación es de 400 gramos.

Teniendo en cuenta que ya el hecho de ingresar a un nuevo canal de distribución es complicado es que se tomarán a las **frutillas** y a los **arándanos** como las frutas que se destinarán en una primera instancia. La elección se basa en las respuestas obtenidas en la encuesta en donde un 67% de las personas que consumen frutas congeladas compra arándanos y un 57% frutillas.

Hoy en día la comercialización de dichos productos en bolsas de material que combina el polipropileno y el polietileno lo cual complejiza la exhibición de los productos en góndolas, freezers de pozo y freezers individuales.

Es por ello que el objetivo es realizar un cambio de packaging hacia los que cuenta la competencia Karinat y también los que se utilizan en Estados Unidos para esta categoría. Estos packs son llamados “DoyPack Zipper” y no solo facilitan el armado del planograma de la góndola de congelados sino que mejora

la experiencia de usuario a la hora de servir el producto y almacenarlo nuevamente en el freezer sin la necesidad de usar ganchos o cualquier otro artefacto para mantener la bolsa cerrada; sumado a ello ayuda a mantener la calidad del producto por más tiempo.

En un segundo lugar, y una vez ya desarrollada la marca en la categoría y migrado los packs antiguos hacia los nuevos, se lanzará una nueva línea de frutas congeladas relacionadas con las frutas tropicales. Si se tiene en cuenta la encuesta primaria realizada, dichas frutas alcanzaron un total del 80% en intención de compra. Para ser más específicos el 30,3% de las personas compraría mango, el 22% ananá, el 13,9% kiwi y el 13,8% durazno. Si bien hoy en el mercado argentino el mercado se concentra en las frutas que actualmente ya dispone Green Life, claramente hay una oportunidad de desarrollo de la categoría a partir de la extensión hacia otro tipo de frutas que los consumidores estarían dispuestos a consumir.

Precio

Tal como se mencionó en la selección del público objetivo, la categoría de frutas congeladas está destinada para el segmento de la población que cuenta con un nivel socioeconómico alto (ABC 1, C2). Esto se da ya que, a diferencia de las frutas frescas, estos productos cuentan con diversos elementos que obligan a elevar su precio como son el proceso de congelado y el packaging, entre otras cosas. Si bien esto puede ser un impedimento a la hora de comercializar el producto, cuando se realizó la encuesta solo un 17% estableció que no los compra por el precio de los mismos.

Considerando que se quieren desarrollar las tiendas naturales y dietéticas es que se debe construir una estructura de precios que favorezca e impulse al consumo en dicho canal de distribución. Es por ello, que la estrategia que se seguirá para la fijación de precios es, en primer lugar, tomar como base el costo de reposición del producto; en el cual se incluye el valor de compra de la fruta y todos los costos relacionados con el proceso de producción de la misma. Sumado a esto, a la hora de definir el precio que se quiere que pague el consumidor final, también debemos tener en cuenta los valores adicionales que

cobra en primer lugar el distribuidor y en segundo el minorista para hacer llegar el producto a ellos; estos adicionales se los conoce como mark-ups.

Por otro lado; se deben considerar a la competencia, en donde se buscará estar a un precio competitivo por debajo de Karinat con un índice de precios del 80% de sus precios por kilo.

Por todo lo anteriormente mencionado es que en primer lugar se considerará una estrategia de fijación de precios en cuanto al costo, teniendo este como piso inferior y la estrategia de fijación en cuanto a la competencia que sería el techo.

La gran mayoría de las frutas son estacionales. Esto significa que pueden conseguirse en un determinado momento del año por las condiciones climáticas de los centros productivos. A diferencia de las frescas, las frutas congeladas rompen con esa estacionalidad y permiten que una fruta de una época determinada se pueda consumir en todo el año. En el momento que en el mercado se genera una coincidencia de ambas frutas, se puede detectar una diferencia de precio que ronda el 55% de las congeladas por sobre las frescas. Para que el comprador esté dispuesto a incurrir en el pago de ese incremental, debemos construir el valor de las frutas congeladas en torno a los beneficios y ventajas que estas tienen por sobre la fresca.

En la sección del análisis económico financiero se detallarán los precios de cada uno de los productos para la comercialización en las tiendas naturales y dietéticas.

Plaza

En el último tiempo uno de los tipos de comercios que más crecieron y continúan haciéndolo, son las dietéticas. Principalmente el cambio y el auge se dio post pandemia, cuando muchos negocios tuvieron que cerrar, estas tiendas que venden principalmente semillas, frutos secos, leches vegetales, tofu y otros tantos productos que son considerados como saludables, comenzaron a multiplicarse.

En 2021, la empresa de consultoría e investigación Voices!, realizó un estudio conocido como “Los argentinos y las dietéticas 2021” en donde se confirma el aumento significativo de la compra en estos puntos de venta. En

2019 el 31% de las personas encuestadas realizaba compras en las dietéticas; mientras que en el 2021 ese número ascendió un 10% llegando hasta el 41%, y el 44% de las personas que no compran estarían dispuestos a hacerlo³⁰.

Imagen 7. Resumen estudio “Los argentinos y las dietéticas 2021” de Voices!



Fuente: Estudio Nacional – Voices! 2021 Base: población adulta (1806 casos)

Es de suma importancia mencionar también que hubo un incremento en la frecuencia de compra, ya que 4 de cada 10 compradores declararon asistir a estas tiendas a adquirir productos, al menos una vez cada 15 días.

Entre las razones principales del crecimiento de este tipo de puntos de venta según el estudio de la consultora se encuentran:

- Salud: en la medida que pasa el tiempo cobra más relevancia el deseo de mejorar la salud y llevar una alimentación saludable.
- Productos: estos comercios tienen productos que no encuentran en otros lugares en donde realizan compras.
- Social: por la relación que se establece entre los compradores y los vendedores y la experiencia de compra.

Teniendo en cuenta que la empresa ya cuenta con presencia del producto en el canal moderno que incluye cadenas de supermercados tanto nacionales

³⁰ Saludas, L. (25 de Enero de 2022). elDiarioAR.com. Obtenido de https://www.eldiarioar.com/sociedad/preocupacion-salud-precios-variados-cercania-tres-razones-auge-dieteticas-pandemia_1_8684852.html

como regionales es que se establece la estrategia de desarrollar el canal tradicional y más específicamente en este tipo de comercios que se encuentra en crecimiento constante por los nuevos hábitos de los consumidores. Como se mencionó a la hora de definir el target y como también establece el artículo citado anteriormente son en aquellos centros urbanos como CABA, Rosario y Córdoba en donde se establecerán los principales esfuerzos de desarrollo del canal y los esfuerzos de comunicación. En lo que es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, los principales barrios en donde se pueden encontrar este tipo de comercios y por consiguiente el público al que nos iremos a dirigir es en Recoleta, Palermo y San Telmo según el estudio de Voices!. Por su parte en Rosario y tras la pandemia, también se incrementaron la cantidad de tiendas naturales, cuando los datos oficiales muestran que en 2019 se abrieron 367 tiendas mientras que en 2021 el número fue de 463, representando un aumento del 25%³¹. Finalmente, en la ciudad de Córdoba, también se da un incremento de la demanda de productos más saludables y, por consiguiente, significa un aumento en la oferta que, en este caso, son las dietéticas. En el 2019 en la ciudad existían 730 puntos de venta de este tipo y en el 2020 se abrieron 44 nuevas tiendas³².

Sumado a ello, y relacionado al proyecto, en el artículo del diario La Voz, Norman Schramm, quien es socio gerente de Grandiet (una de las principales cadenas de dietéticas del país con más de 30 años de trayectoria), establece que la incorporación de los congelados a los puntos de venta es una tendencia que seguirá creciendo.

Promoción

³¹ Maggi, N. (3 de Agosto de 2021). LaCapital.com.ar. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresa/tras-la-pandemia-rosario-vive-un-boom-aperturas-dieteticas-n2677214.html>

³² Ripoll, F. (19 de Enero de 2021). LaVoz.com.ar. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/boom-saludable-cuantas-dieteticas-hay-en-cordoba-y-como-se-transforman/?register=facebook>

Con el objetivo de hacer un desembarco en el canal tradicional y poder llegar a las dietéticas y que los consumidores objetivo se puedan enterar de la presencia de Green Life en dichos comercios es que se desarrollará una contundente campaña de comunicación.

Considerando que solo el 34% de las 138 personas que respondieron la encuesta consumidores de alimentos congelados conocen la marca Green Life es que es necesario trabajar en el awareness o en español, el conocimiento que las personas tienen acerca de Green Life.

Sumado a ello, un 73% de estas personas estableció que no consume frutas congeladas y entre los principales motivos de la no compra se encuentra:

- “No son tan sanos como los frescos”: es el que lidera el ranking con un 28% de las personas.
- “Me cuesta conseguirlos”: en segundo lugar con el 17% de las personas que lo indican como la principal razón de no compra.
- “Son costosas”: comparte el segundo lugar también con el 17%.

La importancia de la comunicación se encuentra en que la gran mayoría de las personas, y basándome en la encuesta realizada, no conoce cuales son los atributos de la fruta congelada. Es por ello que a las personas que contestaron que no consumen frutas se le se les cuenta que: *“Las frutas congeladas son igual o más nutritivas que las frescas, tienen una mayor vida útil, no necesitan conservantes y vienen listas para consumir. Sumado a ello, las frutas congeladas son cosechadas y congeladas en su momento justo mientras que las frutas frescas se cosechan antes para que cumplan con su proceso de madurez en el traslado hacia los puntos de venta”*

El 71% de estas personas estaría dispuesta a comprarlas luego de conocer los atributos y el 100% de las que declararon que eran costosas, las comprarían. Teniendo en cuenta todo lo mencionado anteriormente, se desarrollará una campaña de comunicación centrada no solamente en el conocimiento de la marca, sino también con el objetivo de que las personas conozcan la categoría y sus atributos. Teniendo en cuenta que la estrategia es el desarrollo del Canal Dietéticas, se buscará generar el awareness de la marca y de la categoría, direccionándolo hacia este tipo de puntos de venta. Para ello es que a continuación se desarrollará el plan de comunicación para las frutas congeladas Green Life en las tiendas naturales.

Para comenzar, diferenciaremos las acciones ATL (Above The Line o sobre la línea de mercado) con los BTL (Below The Line o por debajo de la línea de mercado) que se utilizarán para el desarrollo de esta campaña. El primero, hace referencia a todas aquellas actividades de alcance masivo que tienen como objetivo incrementar la exposición de una marca, mientras que el segundo incluye a las acciones de promoción directas y específicas ya que se dirigen hacia un segmento en particular a través de los medios no tradicionales.

Teniendo en cuenta de que tratan cada una es que se van a mencionar las acciones específicas de cada tipo para el desarrollo de la campaña:

- Acciones ATL:

- Radio: se contratarán PNTs en los principales programas de radio que se transmitan en las plazas de Rosario, CABA y Córdoba.
- Vía pública: el objetivo es contar con aquellos espacios en donde haya alta circulación de gente.
Este medio incluye tanto a grandes cartelerías que se seleccionarán estratégicamente, tótems digitales, espacios en las paradas de metrobus en CABA y refugios.

- Acciones BTL:

- Degustaciones en puntos de venta: se seleccionarán a las principales dietéticas en cada una de las dietéticas para la colocación de un stand con una persona encargada de comunicarle a los consumidores los atributos de las frutas congeladas y de entregarles pequeñas muestras para el consumo en el lugar.
- Materiales en puntos de venta: en las tiendas naturales se colocaran materiales POP para aumentar la promoción de los productos; sumado a ello en las principales tienda se colocarán freezers que contarán con una estética acorde a la marca que no solo sirvan para mantener el frío de los productos sino también una exhibición adecuada y llamativa para el shopper.
- Campañas de publicidad en redes sociales: se aprovecharán las redes sociales de la marca para hacer foco en la categoría de las frutas congeladas, en donde se realizarán publicaciones pautadas

haciendo referencia a los atributos de la categoría y construyendo a las audiencias a las cuales serán dirigidas basándose en el target al que queremos llegar. Principalmente las redes sociales en donde contaremos con presencia de promoción serán las de Meta que incluyen a Facebook e Instagram.

- Participación de eventos: más específicamente y en pos de llegar a nuestros clientes que son las dietéticas trabajaremos en un stand para tener presencia en la Expo Dietéticactiva con el objetivo de que nos conozcan y que piensen en incorporar la marca a su cartera de productos.
- Realización de activaciones: tal y como se mencionó en los objetivos, se quiere desarrollar acciones en las cuales tengamos contacto directo con los compradores, como es el ejemplo de colocar gazebos en el vial costero de Vicente López o costanera de Rosario, en donde se inviten a las personas a probar distintas recetas que incluyen las frutas y realizar actividades entretenidas como pueden ser clases de yoga o la práctica de técnicas de meditación.

A la hora de realizar estas acciones, los componentes que se consideran necesarios para realizar la campaña de comunicación son:

- Mensaje a transmitir: el objetivo es comunicar al target por un lado acerca de los beneficios de las frutas congeladas que son la practicidad, vida útil, versatilidad y calidad; mientras que por el otro también se quiere que sepan que va a ser posible que las encuentren en la dietética de su barrio. Se realizará bajo el claim “Frutas Green Life, frutas congeladas de tu tienda natural”
- El tono a utilizar: teniendo en cuenta que la marca ya cuenta con su forma de comunicarse se tratará de mantener; este es descontracturado, ya que busca acercarse al target de una manera informar; es responsable, porque todas las consultas de los consumidores las trata con respeto y compromiso; y finalmente utiliza un tono compañero, buscando acompañar al target y que nos sientan como sus aliados en la intención de alimentarse de una forma más saludable.

- Temas de la comunicación: la campaña se centrará en la presencia de los productos en las dietéticas de la zona contando cuáles son sus atributos y por qué las personas deberían darles una oportunidad a las frutas congeladas.

Teniendo en cuenta todas las acciones mencionadas anteriormente para el desarrollo de la campaña es que se logrará la cantidad de impactos y contactos suficientes y necesarios para llegar a los consumidores objetivos.

Cronograma y presupuesto de la campaña

Con el objetivo de llevar a cabo el plan de comunicación para las frutas congeladas Green Life en las dietéticas, se elaboró un presupuesto acorde a las acciones descritas previamente y, en adición en el Anexo III se encuentra detallado un cronograma de implementación y puesta a punto de la campaña.

En primer lugar, se desarrollará la capacitación de la fuerza de venta de los distribuidores de AMBA, Rosario y Córdoba en donde se realizará foco en los beneficios de las frutas congelados para que ellos se los puedan comentar a quienes atienden los puntos de venta. Sumado a ello se les establecerá un objetivo por región de incorporación de tiendas naturales al universo de clientes para que comercialicen estos productos. Al mismo tiempo, se trabajará en el armado de un key visual (imagen) de la campaña que incluirá el claim (frase) de la campaña, los productos y sus atributos. En base a ello es que se realizará la adaptación para los materiales POP que van a ser afiches, precificadores, movies, cenefas y ploteos para los equipos de frío. Se efectuará la compra de 30 freezers para colocar en las principales plazas del país previamente mencionadas. Una vez en nuestro poder, se procederá al ploteo de las mismas y posteriormente se distribuirán hacia las tiendas naturales seleccionadas estratégicamente.

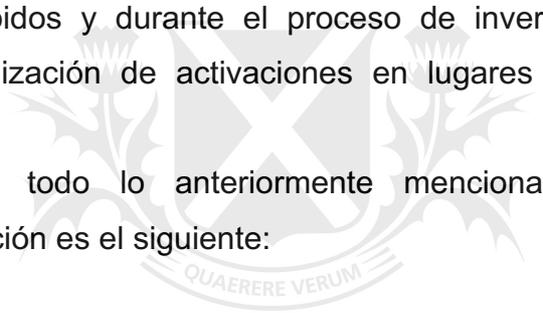
Teniendo en cuenta que para el mes de febrero las dietéticas ya conocerán los productos y sus beneficios, contarán con los materiales POP y alguna de ellas los equipos de frío se procederá a realizar un llenado del canal para asegurar la disponibilidad de las frutillas y los arándanos congelados Green

Life. Por otro lado, se contratará a una agencia especializada en BTL para la realización de las degustaciones en los puntos de venta, en donde no solo se necesitará producto sin cargo para que las personas lo puedan probar sino que también el armado de un stand con una persona que entregue las muestras y les comente a los compradores los atributos de las frutas congeladas.

En lo que respecta a medios, una vez que el producto ya se encuentre en los puntos de venta, se procederá a trabajar con la agencia de medios digitales y tradicionales. La primera se encargará de desarrollar el “always on” de la marca y la pauta que esta tendrá en las redes sociales; mientras que la segunda trabajará en la contratación de los radios y los espacios en vía pública pertenecientes a cada región.

Finalmente, cuando ya se cuente con los productos en los comercios correctamente exhibidos y durante el proceso de inversión en medios, se trabajará en la realización de activaciones en lugares estratégicos de las ciudades foco.

Considerando todo lo anteriormente mencionado el presupuesto calculado para la acción es el siguiente:



Universidad de
San Andrés

Imagen 8. Presupuesto campaña lanzamiento en tiendas naturales.

Acciones	Comentarios	Presupuesto (USD)
Agencias		
Fee de agencia de medios tradicionales	Se encargarán de la contratación de la radio y la vía pública	\$ 4.500,00
Fee de agencia de medios digitales	Se encargarán de la contratación de la pauta	\$ 10.000,00
Fee de agencia creativa	Se encargarán de la realización de las artes para el always on	\$ 12.000,00
Fee de agencia BTL	Se encargarán de las degustaciones y las activaciones	\$ 5.000,00
Materiales POP		
Movies		\$ 2.500,00
Cenefas		\$ 1.250,00
Afiches		\$ 3.000,00
Precificadores		\$ 1.500,00
Freezers		
Equipo de frío	Se comprarán 30 EDF en total	\$ 30.000,00
Ploteos		\$ 5.000,00
Medios tradicionales		
Espacios de vía pública	Incluye AMBA, Rosario y Córdoba	\$ 25.000,00
Producción de vía pública		\$ 15.000,00
Espacios de radio	Incluye AMBA, Rosario y Córdoba	\$ 35.000,00
Producción de radio		\$ 5.000,00
Medios digitales		
Meta		\$ 14.000,00
Google Ads		\$ 10.000,00
Otros		
Activaciones	Incluye AMBA, Rosario y Córdoba	\$ 40.000,00
Participación en Dietéticactiva		\$ 5.000,00
PRESUPUESTO TOTAL		\$ 223.750,00

Fuente: Elaboración propia.

Análisis económico – financiero.

Para evaluar la viabilidad económica del proyecto se realizó un flujo de ganancias proyectado para analizar la estructura de costos del desarrollo y lanzamiento de las frutas congeladas Green Life en el canal tradicional; más específicamente en las dietéticas y tiendas naturales.

Los supuestos que se tomaron para poder realizar este análisis fueron:

- Tasa de descuento: para la construcción de esta se tomó el riesgo país promedio del 2023 aportando un 20% y sumado a ello la tasa de retorno un

bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años con un aporte del 4,3% llegando a la tasa utilizada del 24,3%.

- Costos de reposición: tanto para arándanos como para frutillas se tomó como punto de partida el costo por kilo de la fruta fresca recopilada a través de relevamientos realizados en distintas verdulerías de CABA. A eso se le agrega el costo de congelación y packaging de los productos.
- Tipo de Cambio: para la elaboración del análisis económico – financiero y con el objetivo de hacerlo de una manera más estable teniendo en cuenta la devaluación del peso argentino es que se decidió hacerlo en dólares estadounidenses a un tipo de cambio de \$365,5 que es el declarado por el Banco Central al 18/09/2023.
- Inflación: si bien el ejercicio se realizó en dólares estimando un aumento de los costos en un 7% anual tal como lo indica la inflación de los Estados Unidos.
- Inversión: para esto se tomó el presupuesto estimado anteriormente. Este no solo incluye las acciones de lanzamiento sino también la compra de equipos de frío que forman parte del CAPEX de la empresa. Además se consideró un presupuesto de 100.000 USD anual posterior al lanzamiento para cubrir la comunicación de los productos.
- Venta de unidades: para poder estimar la cantidad de unidades vendidas partimos del target establecido. A partir de ello se consideró la compra de 3 unidades tanto de frutillas como de arándanos de forma anual de la siguiente manera:
 - Arándanos:
 - Año 1: 15% del target.
 - Año 2: 35% del target.
 - Año 3: 50% del target.
 - Frutillas:
 - Año 1: 20% del target.
 - Año 2: 40% del target.
 - Año 3: 55% del target.

A partir de los supuestos determinados, se pudo obtener un flujo positivo desde el primer año de aproximadamente 3.687 USD y llegando al tercer año

con un gran crecimiento obteniendo 589.470 USD. Teniendo en cuenta esto, y junto con la determinación de la tasa de descuento es que se realizó el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, arrojando un valor de 473.908 USD, lo cual determina que no sólo es viable, sino que también es rentable.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR), es de 293% lo cual nos indica que el proyecto en cuestión es altamente rentable.

Finalmente, el Retorno de la inversión (ROI), que es un indicador que permite conocer el valor económico generado como resultado de las diferentes actividades, es de 104%. Lo cual nuevamente nos indica la rentabilidad positiva del proyecto, ya que los costos son cubiertos por los ingresos.

A continuación se muestra el trabajo realizado en hojas de cálculo para poder justificar los números previamente mencionados.

Imagen 9. Flujos de fondos proyectados.

Análisis Económico Financiero						
Ventas		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	Total	
Ventas Brutas		USD 14.406.193	USD 32.810.277	USD 49.067.005	USD 96.283.475	
Ventas Netas		USD 11.905.945	USD 27.115.931	USD 40.551.244	USD 79.573.120	
Unidades Vendidas		2.586.529	5.542.562	7.759.587	15.888.678	
Precio Promedio Neto		USD 5	USD 5	USD 5	USD 5	
Descuentos Comerciales	8%	-USD 952.476	-USD 2.169.274	-USD 3.244.099	-USD 6.365.850	
IIBB	5%	-USD 547.673	-USD 1.247.333	-USD 1.865.357	-USD 3.660.364	
Total Ventas Netas		USD 10.405.796	USD 23.699.324	USD 35.441.787	USD 69.546.907	
Costos						
Producto / Servicio		USD 9.114.277	USD 20.682.790	USD 30.778.407	USD 60.575.474	
Total Costos		USD 9.114.277	USD 20.682.790	USD 30.778.407	USD 60.575.474	
Margen Bruto		USD 1.291.519	USD 3.016.534	USD 4.663.380	USD 8.971.432	
Gastos						
Comercialización	4%	USD 416.232	USD 947.973	USD 1.417.671	USD 2.781.876	
Administración	3%	USD 312.174	USD 710.980	USD 1.063.254	USD 2.086.407	
Logística	4%	USD 364.203	USD 829.476	USD 1.240.463	USD 2.434.142	
Depreciación	10	USD 250	USD 250	USD 250	USD 750	
Marketing		USD 193.750	USD 100.000	USD 100.000	USD 393.750	
Total Gastos Operativos		USD 1.286.609	USD 2.588.679	USD 3.821.638	USD 7.696.925	
Utilidad Operativa (EBIT)		USD 4.910	USD 427.855	USD 841.743	USD 1.274.507	
Impuesto a las Ganancias	30%	USD 1.473	USD 128.356	USD 252.523	USD 382.352	
Utilidad Neta		USD 3.437	USD 299.498	USD 589.220	USD 892.155	
CAPEX		USD 30.000	USD 0	USD 0	USD 30.000	
FREE CASH FLOW		-USD 30.000	USD 3.687	USD 299.748	USD 589.470	
VAN	24%	-USD 30.000	USD 2.966	USD 194.006	USD 306.936	USD 473.908
TIR						293%
ROI						104%

Fuente: Elaboración propia.

También, en el Anexo IV se encuentra el detalle de la obtención de los volúmenes y costos, tanto de las frutillas como los arándanos Green Life.

Control y métricas

Con el objetivo de mantener los productos en el mercado y cumplir con las metas y las estrategias establecidas es de suma importancia realizar un control de las acciones realizadas. Para ello a continuación se mencionarán alguna de las métricas a utilizar en el futuro:

- Métricas de la campaña:
 - o Digital:
 - Alcance: cantidad de personas únicas que ven las publicaciones de la marca.
 - Impresiones: cantidad de veces que las publicaciones fueron mostradas en medios digitales.
 - Clicks: cantidad de clicks sobre las publicaciones realizadas.
 - Costo por click (CPC): costo por click en los anuncios.
 - Engagement rate (ER): tasa que mide la relación entre las interacciones que tienen las publicaciones de la marca en las redes sociales y la cantidad de seguidores.
 - o Físico:
 - Volumen vendido: cantidad de unidades vendidas tanto de arándanos como frutillas.
 - Cobertura física: cantidad de puntos de venta que cuentan con al menos una de nuestras frutas congeladas.
 - Cobertura ponderada: presencia de los productos en aquellas tiendas que tengan mayor facturación.
 - Repago de equipos de frío: exigencia de compra de determinado volumen por mes para aquellas tiendas que se les entreguen los freezers.
 - Clientes con compra (CCC): cantidad de tiendas que compran al menos una fruta congelada Green Life.

Sumado a todas estas métricas, otra de las acciones que se realizarán, serán reuniones quincenales de progreso de los objetivos en donde se mostrarán

los avances, problemas y oportunidades que se pueden capturar en el mercado. En éstas, participarán aquellos vendedores que se les asigne la tarea de activar las tiendas naturales, ofreciéndoles estos productos, los supervisores y los jefes de venta de los distribuidores. Por el lado de Marfrig estarán presentes los coordinadores del canal tradicional, el gerente y el brand manager de Green Life. Asimismo, una vez por mes, se realizarán visitas al mercado, principalmente a las plazas más importantes, para que todas las personas que participan del proyecto, que en general ejercen sus funciones en la oficina y no caminando el mercado, puedan dilucidar que la estrategia establecida realmente se esté cumpliendo.



Universidad de
San Andrés

Conclusión

A partir de lo analizado y detallado en cada uno de los puntos mencionados a lo largo del Plan de Marketing para las frutas congeladas Green Life, se puede decir que este no sólo es un proyecto atractivo por múltiples razones que se detallarán a continuación.

En primer lugar, las personas están virando sus hábitos y costumbres de consumo hacia aquellos productos que aportan nutrientes, proteínas y minerales en sus comidas. También es importante tener en cuenta que esas mismas personas cada vez tienen menos tiempo para dedicarse a pensar en qué alimentos consumir y a su vez para el momento en sí de comer. Es por ello que los atributos de la practicidad y saludabilidad se convierten cruciales y es donde las frutas congeladas pasan a ser una opción sumamente conveniente.

Por otro lado, en el mundo ya se encuentra bastante desarrollada la categoría y aun así sigue teniendo posibilidad de crecimiento. En Argentina por su parte, se puede decir que si bien ya se encuentran hace tiempo en las tiendas de grandes superficies, son pocas las personas que las eligen por su poca comunicación o por las creencias de que son menos sanas que las frescas. Considerando esto último y teniendo en cuenta la realización de los esfuerzos de comunicación es que el consumo en el país puede crecer significativamente.

A partir de la pandemia, se comenzaron a desarrollar y a potenciar aún más las tiendas de cercanía ya que las personas preferían moverse poco y las compras las terminaban haciendo en este tipo de comercios. Es por ello y como se mencionó acerca de la tendencia a la saludabilidad es que se dió el fuerte crecimiento de dietéticas o también conocidas como tiendas naturales. En donde los consumidores pueden conseguir todos aquellos productos que necesitan para mantener una dieta equilibrada. Teniendo en cuenta esto y que forman parte del canal tradicional es que se detectó la oportunidad de hacerlo crecer y fomentar el consumo de las frutas congeladas acercando el producto hacia los puntos de venta en donde frecuenta el target para realizar las compras para lo que se generó el plan de marketing y comunicación.

Es importante mencionar también que la categoría de las frutas congeladas no se encuentra alcanzada por la ley de etiquetado frontal, ya que no cuentan con grasas ni azúcares agregados. Esto sin dudas es un gran beneficio con

respecto al resto de los alimentos congelados y nos beneficia en el proceso y en las acciones de comunicación de las frutas Green Life..

Considerando las tendencias mencionadas, la estructura de la empresa, la relación y asociación con los distintos distribuidores de las plazas más importantes del país, la fuerza y potencial de crecimiento que tiene la marca Green Life y la viabilidad y rentabilidad que arroja el proyecto, es que se justifica la puesta en marcha del plan establecido.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Ablin, A. (17 de Enero de 2023). *ElEconomista.com.ar*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/negocios/el-mercado-alimentos-congelados-sus-perspectivas-n59115>
- Abreu. (2022). *Abreu*. Obtenido de <https://abreu.com.ar/2022/09/15/iqf-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Alonso, M. (28 de Noviembre de 2022). *Asana.com*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/bcg-matrix>
- Argentina.gob.ar. (2022). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion/centros>
- Bermúdez, I. (1 de Julio de 2023). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/pobreza-ultimo-ano-2-7-millones-personas-pasaron-pobres_0_IFJs8wBYaP.html
- Brizuela, G., Cova, M. C., Monzón, J., & Varona, P. (Agosto de 2022). *Argentina .gob.ar*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/35_-_ley_de_promocion_de_alimentacion_saludable_-_arg._productiva.pdf
- Cablevey Conveyors. (2022). *Cablevey.com*. Obtenido de <https://cablevey.com/es/industria-de-alimentos-congelados/>
- CulturaSEO. (s.f.). Obtenido de <https://culturaseo.com/jergario/dafo/>
- Diario de Transporte. (11 de Noviembre de 2019). *Diariodetransporte.com*. Obtenido de <https://www.diariodetransporte.com/articulo/empresas/thermo-king-presenta-sus-sistemas-de-refrigeracion-hibridos-para-camion/20191120101305051655.html>
- Dolan, R. J. (2014). *Marco para el desarrollo de estrategias de mercadeo*. Harvard Business Publishing.
- Dominguez, J. J. (18 de Julio de 2021). *Chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/que-paso-en-otros-paises-de-america-latina-donde-ya-rigen-leyes-de-etiquetado-frontal-de-alimentos/>
- EMR. (2023). *Informesdeexpertos.com*. Obtenido de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-frutas-congeladas>
- Federación Argentina del Citrus. (2023). *Federcitrus.org*. Obtenido de <https://www.federcitrus.org/frutas-de-argentina-presente-en-fruit-logistica-2023/>

- Fundación Vida Silvestre Argentina. (30 de Marzo de 2023). *Vidasilvestre.org.ar*. Obtenido de <https://www.vidasilvestre.org.ar/?25140/investigacion-consumidor-mas-consciente>
- Infoagro. (23 de Mayo de 2018). *Infoagro*. Obtenido de <https://mexico.infoagro.com/tecnologias-de-congelacion-de-frutas-y-hortalizas/>
- InterEmpresas. (19 de Mayo de 2022). *InterEmpresas.net*. Obtenido de <https://www.interempresas.net/Transporte-multimodal/Articulos/389695-Frigoblock-proporciona-refrigeracion-camiones-electricos-flota-Simon-Loos-Paises-Bajos.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principios de Marketing 17° Edición*. Madrid: Pearson.
- La Nación. (30 de Mayo de 2023). *Facebook*. Obtenido de <https://www.facebook.com/lanacion/posts/10160714209409220/>
- Lippo, F. (4 de Julio de 2023). *Trade y Retail*. Obtenido de <https://www.tradeyretail.com/industria/congelados-buscan-ganar-mercado-3760>
- Maggi, N. (3 de Agosto de 2021). *LaCapital.com.ar*. Obtenido de <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresita/tras-la-pandemia-rosario-vive-un-boom-aperturas-dieteticas-n2677214.html>
- Ministerio de Salud Argentina. (2018). *Banco de Recursos. Ministerio de Salud Argentina*. Obtenido de <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-08/guias-alimentarias-para-la-poblacion-argentina-manual-de-aplicacion-0.pdf>
- Montoya Ricaurte, I. (27 de Mayo de 2022). *Acrlatinoametica.com*. Obtenido de <https://www.acrlatinoamerica.com/2022052718035/noticias/empresas/camion-hibrido-cuenta-con-soluciones-de-refrigeracion-de-carrier-transicold.html>
- Naciones Unidas. (2020). *UN.org*. Obtenido de <https://www.un.org/es/climatechange/what-is-climate-change>
- Orús, A. (12 de Julio de 2023). *Statista*. Obtenido de <https://es-statista-com.eza.udes.edu.ar/temas/9453/la-fruta-en-el-mundo/#topicOverview>
- Osorio Idárraga, S., & Espina, M. (26 de Diciembre de 2022). *Bloomberg Línea*. Obtenido de <https://www.bloomberglinea.com/2022/12/26/aun-con-cepo-el-peso-argentino-es-de-las-monedas-mas-depreciadas-del-mundo-en-2022/#:~:text=Buenos%20Aires%20y%20Bogot%C3%A1%20E2%80%94%20El,debilidades%20del%20mundo%20este%20a%C3%B1o.https://economista.com.ar>

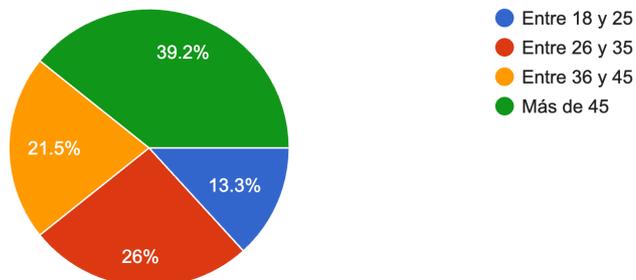
- Perfil. (3 de Septiembre de 2021). *Perfil.com*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/agro/los-alimentos-basados-en-plantas-flexitarianos-ganan-consumidores-en-argentina.phtml>
- Ripoll, F. (19 de Enero de 2021). *LaVoz.com.ar*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/boom-saludable-cuantas-dieteticas-hay-en-cordoba-y-como-se-transforman/?register=facebook>
- Saludas, L. (25 de Enero de 2022). *eDiarioAR.com*. Obtenido de https://www.eldiarioar.com/sociedad/preocupacion-salud-precios-variados-cercania-tres-razones-auge-dieteticas-pandemia_1_8684852.html
- SimpliRoute. (3 de Abril de 2023). *SimpliRoute*. Obtenido de <https://simpliroute.com/es/blog/carga-congelada>
- Statista. (2023). Obtenido de <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/io/agriculture/fruit/argentina#revenue>
- Szler, N. (22 de Junio de 2022). *HorizonteAdigital.com*. Obtenido de <https://horizonteadigital.com/la-produccion-de-frutas-finis-en-argentina/>
- Wheeler, S., & Hirish, E. (2005). *Los canales de distribución*. Bogotá: Norma.
- YPF. (Diciembre de 2022). *YPF Ruta*. Obtenido de <https://ruta.ypf.com/transporte-refrigerado-ventajas-de-tener-un-sensor-de-temperatura.html>

Anexo I

Cuestionario frutas congeladas.

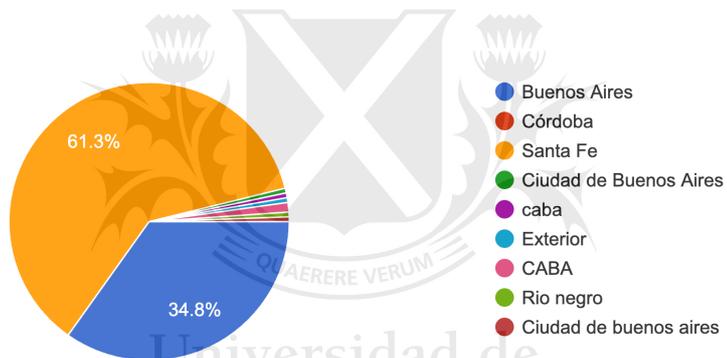
¿Qué edad tenes?

181 respuestas



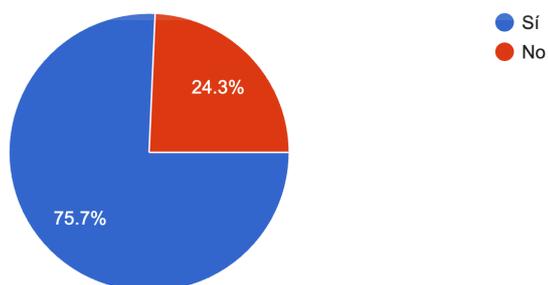
¿En qué provincia vivís?

181 respuestas



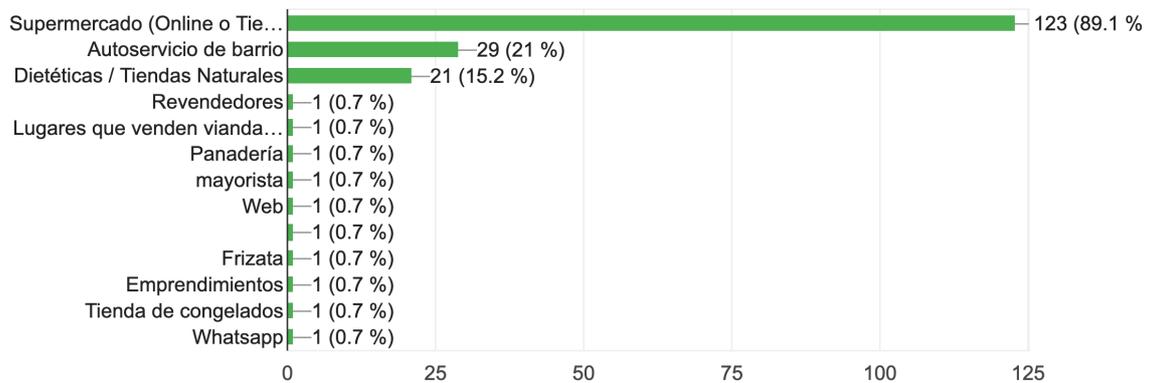
¿Consumís alimentos congelados?

181 respuestas



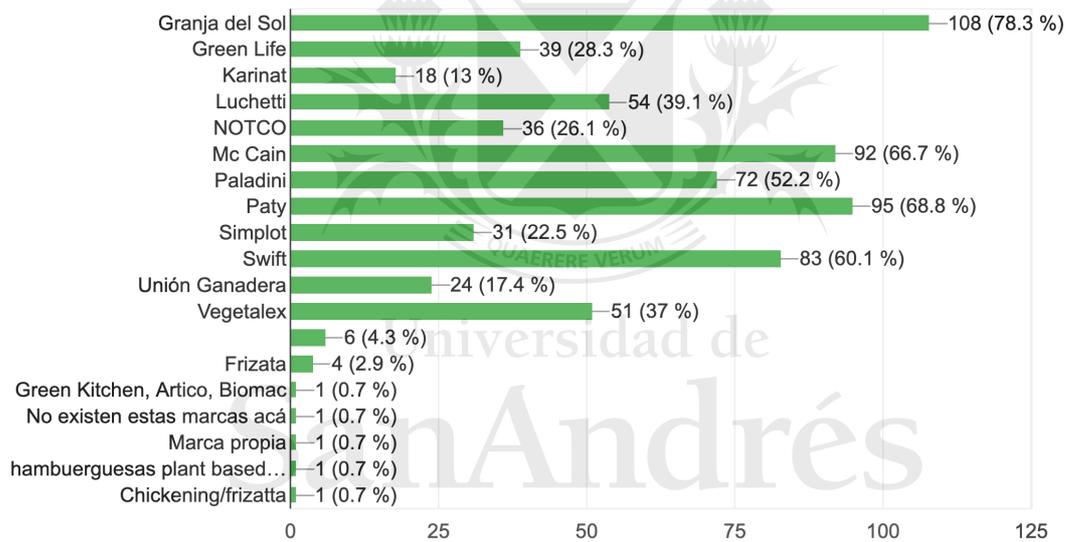
¿Dónde compras estos productos?

138 respuestas



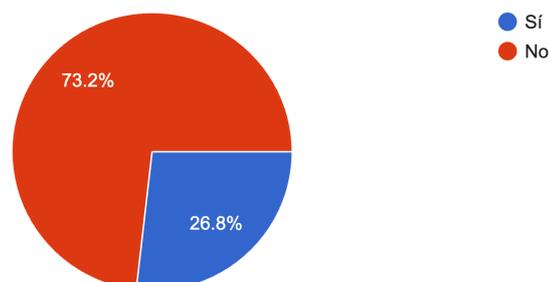
Selecciona las marcas de alimentos congelados que conozcas.

138 respuestas



¿Consumís frutas congeladas?

138 respuestas



Pregunta dirigida hacia los NO compradores de la categoría:

¿Cuál es el principal motivo de la no compra de frutas congeladas?

101 respuestas



Se les cuentan las cualidades de las frutas congeladas a los NO compradores:

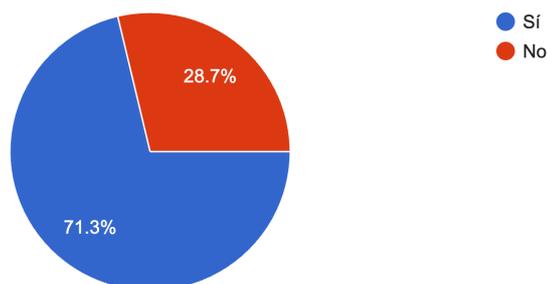
Sabías que... Las frutas congeladas son igual o más nutritivas que las frescas, tienen una mayor vida útil, no necesitan conservantes y vienen listas para consumir. Sumado a ello, las frutas congeladas son cosechadas y congeladas en su momento justo mientras que las frutas frescas se cosechan antes para que cumplan con su proceso de madurez en el traslado hacia los puntos de venta.

Universidad de
San Andrés

A partir de ello se les vuelve a consultar:

Sabiendo las cualidades de la fruta congelada... ¿Estarías dispuesto a comprarla?

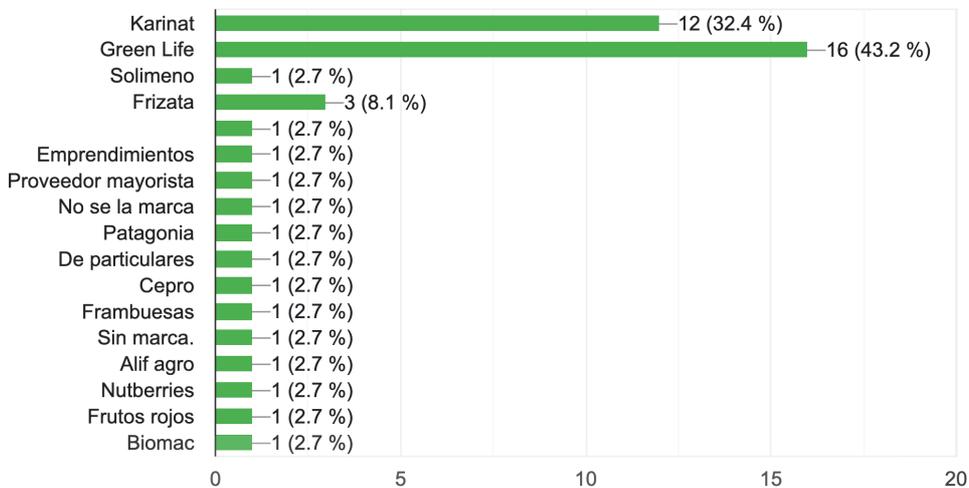
101 respuestas



Para los que contestaron que SI consumen frutas congeladas:

¿Qué marca/s consumís?

37 respuestas



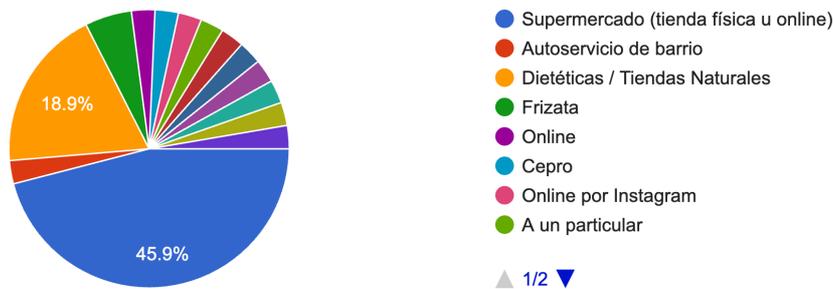
¿Qué frutas congeladas consumís?

37 respuestas



¿Dónde realizas la compra de este producto?

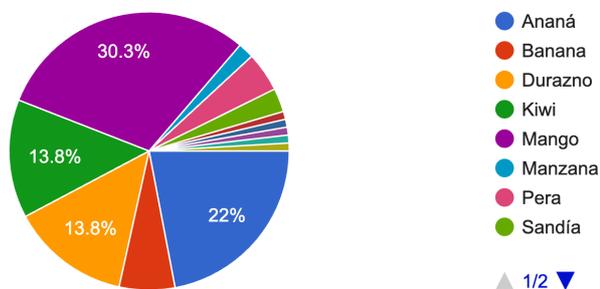
37 respuestas



Para los encuestados que consumen o consumirían frutas congeladas:

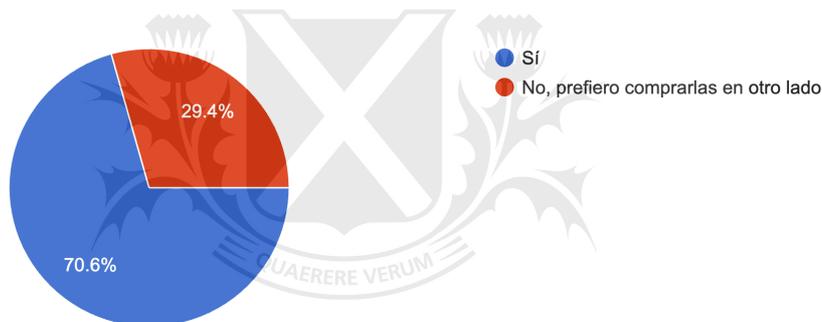
Suponiendo que se lanza alguna de las siguientes frutas congeladas... ¿Cuál comprarías?

109 respuestas



¿Comprarías el producto en dietéticas / tiendas naturales?

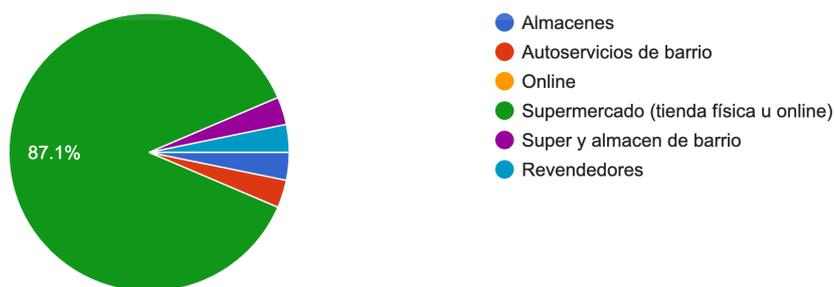
109 respuestas



Para los que contestaron que no se les repregunta:

¿Dónde las comprarías?

31 respuestas



Anexo II

Imágenes de productos Green Life.

Vegetales:



Veggies:



Frutas:



Universidad de
San Andrés

Anexo III

Cronograma de campaña.



Universidad de
San Andrés

Anexo IV

Análisis económico – financiero.

		ARÁNDANOS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO	PxKg Karinat	\$ 15,66	\$ 16,75	\$ 17,93
	PxKg Green Life	\$ 12,53	\$ 13,40	\$ 14,34
	Precio GL x 400g	\$ 5,01	\$ 5,36	\$ 5,74
COSTO	Fresco	\$ 6,84	\$ 7,32	\$ 7,83
	Congelado	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80
	Packaging	\$ 0,50	\$ 0,55	\$ 0,60
	Total	\$ 8,14	\$ 8,67	\$ 9,23
VENTA EN UNIDADES		1.108.512	2.586.529	3.695.042

		FRUTILLAS		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PRECIO	PxKg Karinat	\$ 13,61	\$ 14,56	\$ 15,58
	PxKg Green Life	\$ 10,89	\$ 11,65	\$ 12,47
	Precio GL x 550g	\$ 5,99	\$ 6,41	\$ 6,86
COSTO	Fresco xKg	\$ 5,47	\$ 5,85	\$ 6,26
	Congelado	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 0,80
	Packaging	\$ 0,50	\$ 0,55	\$ 0,60
	Total	\$ 6,77	\$ 7,20	\$ 7,66
VENTA EN UNIDADES		1.478.017	2.956.033	4.064.546

		RESUMEN		
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
UNIDADES VENDIDAS	ARÁNDANOS	1.108.512	2.586.529	3.695.042
	FRUTILLAS	1.478.017	2.956.033	4.064.546
	TOTAL	2.586.529	5.542.562	7.759.587
KGs VENDIDOS	ARÁNDANOS	443.405	1.034.612	1.478.017
	FRUTILLAS	812.909	1.625.818	2.235.500
	TOTAL	1.256.314	2.660.430	3.713.517
FACTURACIÓN	ARÁNDANOS	\$ 5.554.269,11	\$ 13.867.158,55	\$ 21.196.942,35
	FRUTILLAS	\$ 8.851.924,32	\$ 18.943.118,04	\$ 27.870.062,41
	TOTAL	\$ 14.406.193,43	\$ 32.810.276,59	\$ 49.067.004,76
COSTOS	ARÁNDANOS	\$ 3.609.292,27	\$ 8.968.780,64	\$ 13.643.650,09
	FRUTILLAS	\$ 5.504.985,04	\$ 11.714.009,44	\$ 17.134.756,64
	TOTAL	\$ 9.114.277,32	\$ 20.682.790,08	\$ 30.778.406,73