



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE
MARKETING**

PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

PLAN DE MARKETING PARA EL POSICIONAMIENTO DE
LA MARCA DE ALFAJORES CHOCOLEIT EN EL
MERCADO DE GOLOSINAS SALUDABLES

ALUMNO: HERNÁN QUILARQUE
PROFESOR: RAMIRO RODRÍGUEZ ANDRÉ
AÑO: 2018

20/12/2018



Tabla de contenido

Resumen Ejecutivo	6
Justificación	6
Planteamiento del tema/problema	7
Objetivos.....	7
Objetivo general	7
Objetivos específicos.....	7
Marco Teórico	8
Metodología y técnicas a utilizar.....	16
Cualitativas	16
Cuantitativas	16
PLAN DE MARKETING	17
Análisis Estratégico del Mercado – Macroentorno	18
Entorno Económico	18
Entorno Político.....	19
Entorno Social	20
Entorno Tecnológico	21
Análisis Del Sector	23
Tamaño (volumen y facturación)	23
Crecimiento esperado	24
Segmentos.....	24
Elasticidad Precio / Demanda.....	27
Análisis De Distribución	27
Análisis de la estructura competitiva.....	34
Competidores.....	34
Tabla comparativa composición de competidores.....	37
Inversión publicitaria.....	38
Capacidad financiera y capacidad industrial instalada	40
Competidores directos	41
Análisis Price Index de competidores directos.....	42



Productos Sustitutos	42
Relación Precio Vs Performance (Sustitutos Vs Chocoleit)	46
Usos, hábitos y comportamiento de compra.....	47
Consumidor del Kiosco	47
Consumidor de golosinas saludables.....	47
Análisis investigación del consumidor.....	48
Análisis Interno	52
Producto.....	52
Diferenciales.....	54
Precio.....	57
Distribución	58
Promoción.....	58
Análisis de los proveedores (poder de negociación)	60
Análisis de los clientes (poder de negociación)	61
Matriz FODA.....	62
Objetivos y Metas.....	62
Objetivos Extraeconómicos.....	62
Misión.....	62
Visión	63
Objetivos Económicos.....	63
De Venta.....	63
Sobre los consumidores.....	63
Posicionamiento	64
Brand Character de Chocoleit	64
Brand Key.....	64
Target.....	64
Consumer Insight.....	65
Benefits.....	65
Beneficios funcionales.....	65
Beneficios emocionales	65



Values & Personality	65
Reasons To Believe	66
De Ingredientes.....	66
De Proceso.....	66
Recomendaciones y avales	66
Diferenciador.....	66
Brand Essence	66
Brand Positioning Statement	67
Estrategias de Marketing (Marketing Mix)	67
Estrategia de Producto	67
Descripción del producto.....	67
Diferenciales.....	67
Extensión del surtido de productos.....	67
Desarrollos.....	68
Estrategia de Distribución	72
Canales de distribución.....	72
Tipo de distribución.....	72
Estrategia por canales	73
¿Cómo llegar al canal?	74
Margen de distribución.....	74
Políticas comerciales	74
Segmentos de clientes cubiertos por el canal	74
Estrategia de comunicación	75
Objetivos de comunicación	75
Mensaje que se desea transmitir	75
Estructuración del plan de medios.....	75
Acciones del plan de medios	76
Forma de medición de la eficacia de la comunicación propuesta	80
Investigación.....	80
Presupuesto.....	80



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Presupuesto Marketing	80
Cuadro de Resultados	81
Cronograma	82
Conclusiones.....	83
Referencias	85
Anexos.....	88



Resumen Ejecutivo

Chocoleit es una marca de alfajores que no contiene harinas, azúcares, ni gluten, pero sí posee proteínas y fibras. Este proyecto surge en el año 2013 como una innovación de los responsables de Salud y Sabores S.A. que presentaban como inquietud la búsqueda de alimentos que respondan a necesidades del entorno social no satisfechas. Uno de los mercados que encontraron óptimos para desarrollar es el de alimentos sin gluten y sin azúcar agregada destinada a celíacos y diabéticos. Así nace el alfajor Chocoleit.

Su sede está en Lanús, Buenos Aires, y para la fecha ya ha abarcado una cantidad considerable de puntos de ventas como dietéticas y consultorios de nutricionistas en las principales ciudades de la Argentina. Sin embargo la marca quiere ir más allá y desea entrar a competir en el mercado de golosinas saludables presentes en los kioscos.

Este trabajo tiene el objetivo de diseñar un plan estratégico de marketing donde se defina una propuesta de valor a la talla del segmento de mercado al que se apunta haciendo un diagnóstico externo e interno del mercado y desarrollando una estrategia de comunicación y marketing digital alineada a la propuesta de valor para desarrollar mayor conocimiento de marca

Justificación

Es una realidad que la población mundial ha adquirido mayor conciencia en su alimentación además de la importancia del ejercicio físico. En el presente plan argumentaremos con datos esta tendencia.

El consumidor dedica más tiempo buscando información sobre la dieta más se adecue a sus objetivos personales. El snack o golosina siempre ha sido ese “cómplice” que acompaña a las personas en esos momentos libres de responsabilidades, un gusto que dura solo unos minutos, ya sea de regreso a la casa luego de la jornada laboral o en el entre horas después del almuerzo. En Chocoleit descubrieron que son muy pocas las opciones saludables para



las personas saludables en los kioscos, el punto de venta de cercanía por excelencia en la Argentina, se pueden encontrar alfajores de arroz, barras de arroz o cereal o galletitas sin sal o grasas. Chocoleit está seguro que cumple con todos requerimientos de composición, sabor, producción y avales de nutricionistas para llegar al consumidor que necesita más opciones de golosinas saludables en los kioscos.

Planteamiento del tema/problema

- ¿Cómo posicionar la marca como opción para el consumidor común, no solo para el segmento de golosinas para celíacos y diabética?
- ¿Cómo comunicar la propuesta de valor de la marca al segmento que apunta?
- ¿Qué estrategia comunicacional se debe diseñar para lograr los objetivos?
- ¿Qué se debe comunicar al consumidor?
- ¿Cuáles son las motivaciones de consumo de este producto por parte de consumidores que no son ni celíacos ni diabéticos? ¿Cómo es su comportamiento alrededor del producto (lugares de compra, beneficios esperados)?

Objetivos

Objetivo general

Ingresar a la marca Chocoleit en el mercado de golosinas saludables dentro de los kioscos en la Argentina.

Objetivos específicos

- Realizar una investigación de mercado para conocer al consumidor final, sus insights y comportamientos.
- Partiendo de estos insights del consumidor definir, a través del posicionamiento de la marca, una estrategia de comunicación.



- Desarrollar una estrategia de distribución y posicionamiento de precio y definir puntos de ventas más convenientes para el ingreso en kioscos.

Marco Teórico

Para el desarrollo de este trabajo es importante conocer los siguientes conceptos.

Celiaquía

Según el Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) “la celiaquía es el tipo de malabsorción debida a la intolerancia al gluten” (Real Academia Española, 2018).

La Asociación Celiaca Argentina (Asociación Celíaca Argentina) la define de la siguiente forma “la celiaquía es la intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales”. Pueden padecerla tanto niños como adultos.

La celiaquía es considerada una enfermedad, esto es, una patología autoinmune, crónica y sistémica, que produce una reacción al gluten a individuos predispuestos genéticamente y que provoca una lesión grave en la mucosa del intestino delgado, con una atrofia de las vellosidades intestinales y ocasionando una mala absorción de los nutrientes, que ingirieren los individuos celíacos. Puede aparecer en cualquier momento de la vida, afectando tanto a niños como a los adultos. Más del 70% de los nuevos pacientes celíacos son diagnosticados con más de 20 años de edad. La enfermedad celíaca es hereditaria y se activa cuando sufrimos momentos emocionalmente intensos como un aborto, un divorcio, pérdida del trabajo, la muerte de un ser querido o cualquier otra situación traumática.

La enfermedad celiaca es reconocida por la Organización Mundial de La Salud como una enfermedad crónica y discapacitante, en ocasiones difícil de diagnosticar, pues se puede presentar en individuos con síntomas claros o en personas asintomáticas o con síntomas extraintestinales. Por lo tanto, es una enfermedad infradiagnosticada debido a los diferentes signos y síntomas que puede presentar cada persona.



El Gluten

El gluten es una proteína vegetal presente en el trigo, la cebada, el centeno y, por contaminación cruzada, en la avena. También se encuentra en otros cereales, como la espelta y el kamut (variedades antiguas del trigo), el triticale (híbrido de trigo y centeno) y el trithordeum (híbrido de trigo y cebada). Los alimentos elaborados con trigo, cebada y centeno más comunes son los panes, las pastas y las cervezas, aunque existen sustitutos sin gluten de excelente calidad de variadas marcas comerciales y artesanales. Cada vez hay más empresas que elaboran productos sin gluten con ingredientes certificados, que se adquieren en tiendas especializadas y hoy en día en pequeños y grandes supermercados.

Tratamiento a la celiaquía

Por el momento, el único tratamiento válido es una dieta exenta de gluten para toda la vida. Se han descrito casos de recién diagnosticados que han necesitado ayuda psicológica, al no entender cómo esta situación les había cambiado sus hábitos sociales al no poder ir a los restaurantes habituales e inclusive niños que se ven en la situación de no poder comer lo mismo que otros niños en reuniones infantiles o en la escuela (snacks, tortas, sándwiches, etc).

Según la National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases (National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases) el celíaco debe evitar todos los productos que contienen gluten, como la mayoría de los cereales, granos, pasta y muchos alimentos procesados. Debe asegurarse de siempre leer cuidadosamente los ingredientes de los alimentos para garantizar que lo que quiere consumir no contenga gluten. Además, debe ser guiado por un profesional de la salud especializado en la enfermedad celíaca. El instituto también propone que la persona celíaca consuma alimentos como carne, pescado, frutas, verduras, arroz y patatas, sin aditivos ni condimentos que contengan gluten y son parte de una dieta bien balanceada. Se puede comer pan, pasta y otros alimentos libres de gluten que ahora son más fáciles de encontrar en las tiendas, restaurantes y productoras de alimentos



especiales. También puede comer papa, arroz, soja, amaranto, quinua, trigo sarraceno o harina de frijol en lugar de harina de trigo.

En el pasado, los médicos y nutricionistas desaconsejaban comer avena en los casos de pacientes celíacos, sin embargo, hay indicios de que la mayoría de estos pacientes pueden comer cantidades moderadas de avena, siempre y cuando no entren en contacto con el gluten proveniente del trigo durante el procesamiento.

La Celiaquía en La Argentina

Hoy en día la celiaquía es la enfermedad crónica intestinal más frecuente en la Argentina hay más de 500 mil diagnosticados y cada vez son más a quienes se les detecta la enfermedad. En los niños, las estadísticas oficiales llegan a 1 caso de cada 79. Si bien es cada vez es más común que personas adultas identifiquen su cuadro, por cada persona diagnosticada, hay 8 que todavía no lo saben.

La gran difusión que tiene la celiaquía en todos los ámbitos en la actualidad permitió que la sociedad esté más alerta e informada sobre esta enfermedad, lo que posibilita que cada vez más personas lleguen a un diagnóstico certero cada año.

Según estudios realizados desde el Ministerio de Salud a niños y adolescentes de todo el país de entre 3 y 16 años, durante 2008 y 2009, la presencia de la patología en chicos es de 1 cada 79, lo que representa una prevalencia del 1,26 por ciento (En la Argentina, una de cada 100 personas es celíaca, 2014)

Actualmente, la incidencia es mayor en mujeres, que en varones. La Asociación Celiaca Argentina (Asociación Celíaca Argentina) afirma que en Argentina se calcula que el 1% de la población padece de celiaquía y casi un 10% tiene algún tipo de intolerancia al gluten. Esto conforma una población de más de 500.000 personas que crece de la mano de los



avances en la detección de este trastorno y una propensión cada vez mayor a una alimentación saludable.

En 2011 y a través de la Ley N° 26.588, fue declarada de interés nacional la atención médica de la enfermedad celíaca, al igual que la investigación clínica y epidemiológica. La Ley establece que, entre otros ítems, se deben rotular los productos que son libres de gluten, y compromete al Estado a difundir y estudiar sobre la enfermedad celíaca para lograr un diagnóstico más temprano.

En el mismo 2011, el gobierno, a través del ministerio de Salud de la Nación, empezó una estrategia para contribuir a la detección y el tratamiento de la enfermedad y favorecer el control de los alimentos. Para ello, la cartera sanitaria creó en 2007 el Programa Nacional para la Detección y Control de la Enfermedad Celíaca, con el objetivo de, tal como lo establece la Ley N° 26.588, difundir la prevención, promover una alimentación saludable, favorecer la detección temprana de la enfermedad y el control de los alimentos.

La Celiaquía y los dulces

En una comunicación del Ministerio de Salud y Desarrollo Social (Ministerio de Salud y Desarrollo Social, 2011) se hace una lista de alimentos que puede ingerir una persona celíaca, entre las opciones están el Azúcar y dulces, incluye azúcares simples y refinados como azúcar, dulces, miel, golosinas, amasados de pastelería, galletitas y bebidas azucaradas. Sólo podrán incorporarse aquellos alimentos dulces que no contengan gluten y se encuentren en el listado de alimentos aptos para celíacos.

Consumo Consciente o Responsable

El Consumo Consciente, o también llamado Consumo Responsable, es un concepto definido por organizaciones ecológicas, sociales y políticas que consideran que la humanidad haría



bien en cambiar sus hábitos de consumo ajustándolos a sus necesidades reales y optando en el mercado por bienes y servicios que favorezcan la conservación del medio ambiente, la igualdad social y el bienestar de los trabajadores.

Tomaremos como referencia el enfoque dado por La Fundación Vivo Sano la cual es una organización independiente, de iniciativa privada y sin ánimo de lucro, inscrita en el protectorado de Sanidad de España. Tuvo su presentación oficial en abril de 2011.

Para La Fundación Vivo Sano el consumo consiente es un concepto que defiende que los seres humanos deben cambiar sus hábitos de consumo ajustándolos a sus necesidades reales y a las del planeta, y escogiendo opciones que favorezcan el medio ambiente y la igualdad social (Fundación Vivo Sano, 2017)

Vivimos en una sociedad que favorece el consumismo. Nos hemos acostumbrado a usar y desechar. La publicidad nos bombardea con anuncios cuyo objetivo es hacernos engranajes de un sistema que reduce a las personas al papel de consumidores sumisos.

Algunos de los puntos a tener en cuenta en el consumo consiente son:

- Considerar el impacto ambiental de los productos que compramos, valorando los procesos de producción, transporte, distribución, consumo y residuos que deja el producto.
- Determinar la huella ecológica que determinados estilos de vida y consumismo producen.
- Determinar empresas, productos y servicios, que respeten el medio ambiente y los derechos humanos.
- Asegurar la calidad de lo comprado.



El Consumidor Consciente

Un consumidor responsable es una persona informada y consciente de sus hábitos de consumo. Además de conocer y exigir sus derechos como consumidor, busca la opción de consumo con el menor impacto negativo posible sobre el medio ambiente y con un efecto positivo en la sociedad. Esta manera responsable de consumir se traduce en muchos pequeños actos y decisiones diarias.

Hacer un consumo responsable no se trata simplemente de una elección entre marcas ni sólo de consumir "verde", sino de un replanteamiento de toda la forma de consumir. Preguntémonos primero si realmente tenemos necesidad o deseo de lo que vamos a consumir, después de cuántas maneras se puede satisfacer esta necesidad o deseo, y finalmente, en caso de hacerlo a través del mercado, cuál de las opciones que nos ofrece nos parece más acertada.

Marcas Conscientes

Una marca es consciente y responsable cuando se enfoca en orientar al fomento de actividades satisfactorias para la naturaleza y las personas convirtiéndose en una gran contribución y un decisivo instrumento de presión frente al mercado.

Algunas razones por las que las marcas deberían impulsar el consumo responsable:

- Solidaridad y respeto hacia todas las personas implicadas en los procesos de producción de los productos o la prestación de servicios que disfrutamos.
 - Proteger el medio ambiente y dejar a las generaciones venideras un entorno saludable. Conscientes del impacto medioambiental y los residuos que provoca nuestro consumo.



Meaningful Brands

Se considera el término *Meaningful Brands* como una métrica de la fortaleza de marca que intenta conectar una marca con la calidad de vida y el bienestar de las personas. El objetivo de este nuevo estudio para marcas es determinar qué acciones se han tomado para ser realmente relevantes y saber qué tanto puede ayudar una marca en el día a día de los consumidores. Hay empresas encargadas de brindar el servicio de “medir” el Meaningful Brands como Havas Group en la Argentina (<https://havasgroup.com.ar>).

Gran parte de la confianza, el respeto y la lealtad que la gente tenía hacia las marcas se ha venido a menos. Lo vemos todos los días en el nivel de cinismo, el escepticismo y la indiferencia que la gente tiene hacia la mayoría de las marcas, en muchas interacciones e inclusive en el declive de máxima confianza que una persona le otorga al momento de la compra.

Esta situación ocurre en todo el mundo, por un lado, aspectos económicos, nos hemos enfrentado a la mayor recesión económica desde la gran depresión. Se trata de una recesión que se cierne sobre gran parte del mundo casi obstinada, con un repunte lento en el mejor de los casos y con mayor dificultad en otros. Como consecuencia las personas tienen menos disponibilidad de recursos económicos, por ende son más selectivos en la forma en que gastan su dinero.

Por el otro y más inherente a los aspectos controlables por parte de la marca y sus dueños, está el hecho de que las marcas no están dando lo que la gente quiere. En cambio, están tratando de ofrecer lo que siempre han hecho, la misma vieja combinación de más rápido, más grande, más nuevo, más poderoso, más estatus, mientras que el mundo anhela marcas que sean significativas. Hay un cambio de paradigma, aquellas marcas que consigan mejorar el bienestar de las personas, mejorar su calidad de vida y sus comunidades de una manera tangible, relevante y de manera satisfactoria serán mejor consideradas por las personas.



Hasta ahora no había estudios que permitieran a las marcas evaluar eficazmente su nivel de relevancia, o expectativas de bienestar. Si bien se han realizado estudios sobre los niveles de bienestar o de felicidad de un país frente a otro, *Meaningful Brands* es el primer estudio global que explora la vida de las personas y lo conecta con las marcas para establecer el nivel de contribución a su bienestar personal y al bienestar colectivo de sus comunidades.

Meaningful Brands es más que una investigación de mercado. Es un marco de análisis, una filosofía de operación, se trata de una exhaustiva exploración económica y empresarial sobre cómo está cambiando la relación entre las personas, las marcas y las instituciones. No es un estudio acerca de las marcas que la gente admira. En cambio determina qué marcas las personas creen que los hacen sentirse más inteligentes, le hacen la vida más fácil, sentirse más en forma, mejoran la calidad de sus relaciones, mejoran la vida en su comunidad, etc.

Meaningful Brands revela aspectos importantes sobre las relaciones entre personas y las marcas, brindando índices que permiten medir la relación entre las personas, marcas e instituciones y nos provee un marco para el desarrollo de Conexiones Significativas (Meaningful Connections).

Posicionamiento

El posicionamiento comienza en un producto. Un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso una persona. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, o sea, cómo se ubica el producto en la mente de estos. El posicionamiento es también lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobrecomunicada. (Ries & Trout, 1993).



Posicionamiento de marca

En Marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto al resto de sus competidores. El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial (Espinoza, 2014)

Metodología y técnicas a utilizar

Se realizará un estudio cuantitativo y cualitativo del consumidor. Tendrá un enfoque exploratorio, ya que necesitamos descubrir y conocer tanto al consumidor de alfajores tradicionales (Jorgito, etc) como al consumidor de golosinas saludables (Chocoarroz, Chococrunch, etc).

Cualitativas

- Conocer el comportamiento del consumidor con buenos hábitos alimenticios al momento de comprar una golosina saludables en el kiosco.
- Conocer su comportamiento como consumidor común en el kiosco.
-

Cuantitativas

- Medir qué prioridades tiene al momento de escoger una golosina saludables.
- Identificar ocasiones de consumo y frecuencia.
- Recopilar datos de perfil demográfico de las personas que participaron en la muestra.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



PLAN DE MARKETING



Análisis Estratégico del Mercado – Macroentorno

Entorno Económico

El análisis se realiza desde la percepción del ciudadano argentino. Tomando como referencia el estudio de opinión pública realizado por Synopsis Consultores en octubre del presente año (Consultores, 2019).

El estudio revela que la preocupación por la inflación supera en octubre nuevamente la barrera del 40%, y junto a la preocupación por el Desempleo (que crece +0,5) impulsan las preocupaciones económicas al 58,9%.

La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en Argentina en octubre de 2018 ha sido del 45,9%, 54 décimas superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC ha sido del 5,4%, de forma que la inflación acumulada en 2018 es del 39,6%.

La percepción negativa de la situación actual del país llega en octubre al 73,1% mientras que los que consideran que hoy el país está mejor que un año atrás solo representan el 4,4%. La misma visión negativa sobre el presente se verifica a la hora de evaluar la situación personal de cada uno, ya que el 69,2% cree que su situación empeoró en el último año, y solo el 5,1% cree que mejoró.

El entorno actual en la economía argentina está impactando negativamente al mercado de los alfajores. Según Claudio Messina, gerente de marketing de Fantoche en un artículo publicado por BAE (Del Pilar Ayuso, 2018) el negocio de los alfajores en el país está estancado, con una pequeña caída entre el 1% y 2% anual. El hecho de que aumenten mucho los costos fijos y variables repercute directamente en la rentabilidad del sector.

El aumento del dólar también tendrá un impacto negativo en el mercado, ya que a mediano plazo se traducirá en nuevas subas en los costos. Se fue deteriorando la rentabilidad en los



últimos años y muchas empresas debieron bajar el gramaje o la calidad para que cierren los números.

Pocas empresas podrían verse beneficiadas por la suba de la divisa estadounidense. Empresas como Havanna, que tienen la posibilidad de exportar sus productos bajo ciertas condiciones, se volverán más competitivas. Sin embargo, dice Messina que la demanda en el exterior es baja y se envían menos del 1% del total de lo producido, aunque si las condiciones mejoran esto podría crecer. Los principales importadores de alfajores son Chile, Uruguay y Brasil.

Entorno Político

El próximo año 2019 se realizan elecciones presidenciales y la percepción del ciudadano argentino según el estudio de Synopsis Consultores (Consultores, 2019) al respecto es la siguiente:

La valoración del desempeño del Gobierno de Mauricio Macri se siguió deteriorando en octubre al registrarse una caída en la valoración positiva (-0,9), y un incremento de la valoración negativa (+3,8), lo que profundiza el diferencial negativo de imagen (-23,3).

En materia electoral, la tendencia en el voto oficialismo/oposición se mantuvo estable en octubre, siendo que al igual que en septiembre, un 32,9% manifestó intenciones de votar por el oficialismo y un 52,7% a otra fuerza política (un incremento de apenas +0,7 respecto a septiembre).

Frente a un hipotético regreso del kirchnerismo al poder en 2019, un 47,8% manifiesta que no le gustaría, mientras por el contrario, un 37,6% manifestó que sí le gustaría. Comparado este registro con el obtenido en septiembre de 2017, los que manifiestan que les gustaría que el kirchnerismo vuelva a gobernar creció +11,6% y los que manifiestan que no les gustaría descendió -5,5%.



Entorno Social

Según un estudio de la consultora Nielsen (Nielsen, Estudio Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos, 2018). El consumidor argentino está observando con más atención que nunca las etiquetas de los alimentos y bebidas. Hay ciertos ingredientes que impulsan la compra y otros que la desincentivan. Esto se ha potenciado a partir de la “conversación social” que proliferó con las redes desde consejos de nutrición hasta recomendaciones (o advertencias negativas) acerca del efecto que ocasionan algunos alimentos, lo que era un tema de nicho se ha vuelto masivo. Nielsen realizó el estudio en 63 países (participaron 30.000 encuestados) y halló que un 36% de las personas declara tener intolerancia a algún ingrediente o alimento específico, y un 64% cuenta con alimentos o bebidas prohibidos por alguna clase de dieta o restricción de salud.

El cuidado en la alimentación de parte de los consumidores latinoamericanos se acentúa cada vez más. Según otro estudio de Nielsen esta vez en octubre del 2016 (Nielsen, 53% de los argentinos pararía mas por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes, 2016) en comparación con encuestados de otras regiones del mundo, los latinoamericanos son quienes más restringen en su alimentación el azúcar y el sodio. Específicamente el 24% de los argentinos declara tener límites con estos dos ingredientes, seguido por los carbohidratos (14%) y los alimentos libres de lactosa y vegetarianos con un 5%. Los argentinos también se restringen menos a la hora de comer, pues el 47%, no sigue ninguna dieta específica y tan sólo 3 de cada 10 argentinos optan por una dieta baja en grasa.



Imagen 1. Fuente: Reporte global de Nielsen sobre ingredientes y comidas fuera de casa (Latam 2016).



La protección de la salud es cada vez más importante para los consumidores y el mismo estudio muestra que el 62% de los argentinos busca, por influencia medios y decisión propia opciones para prevenir ciertas situaciones de salud (obesidad, diabetes, alto colesterol, hipertensión, etc.) además que el 53% estaría dispuesto a pagar más por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes.

Este escenario social desde la perspectiva del consumo de alimentos menos procesados es positiva para el mercado de golosinas saludables ya que, desde de una dieta definida por un profesional de la nutrición hasta la iniciativa de una persona en mejorar sus hábitos alimenticios, incluye la necesidad de un “alimento” entre horas, merienda o break que supla a las golosinas comunes. Allí es donde entran las golosinas saludables los cuales son necesarios para la dieta del consumidor analizado.

Entorno Tecnológico

El análisis tecnológico se enfoca desde el concepto y datos del llamado “Alimento funcional”.

Concepto de Alimento Funcional:

Según el Estudio Panorámico de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva hecho por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología de la Argentina (Leal, 2016), “los alimentos funcionales son aquellos alimentos que en forma natural o procesada, contienen componentes que ejercen efectos beneficiosos para la salud que van más allá de la nutrición”. El término “alimento funcional” fue utilizado por primera vez en Japón a principios de los años 80, y desde allí se ha extendido hacia el resto del mundo. Se inicia en Japón la comercialización de alimentos especialmente formulados para cumplir con una función de salud. A estos alimentos se los categorizó como *Foods for Specified Health Uses* (FOSHU) y fueron el inicio de una nueva era de la industria alimentaria: la era de los alimentos funcionales.



Una definición más básica y general podría definir un alimento funcional como “aquellos alimentos naturales o procesados que, además de satisfacer las necesidades nutricionales básicas, proporcionan beneficios para la salud o reducen el riesgo de padecer enfermedades”.

La tendencia creciente en el desarrollo de Alimentos Funcionales se mantiene. La industria alimentaria ya ha definido esta tendencia como la de los alimentos “BFY” (better for you); los consumidores no siempre manejan correctamente los conceptos de alimentos saludables, orgánicos, naturales, nutritivos, funcionales, pero si están aprendiendo a escoger aquellos productos que identifican como una ventaja para la mantención de su salud y bienestar.

La *Functional Food Science in Europe* (The European Commission Concerted Action on Functional Food Science in Europe (FUFOSE), s.f.) lo define como “Un alimento puede ser considerado funcional si logra demostrar satisfactoriamente que posee efectos benéficos para la salud sobre una o más funciones del organismo más allá de sus propiedades nutricionales habituales en forma relevante para la salud y el bienestar y/o que reduzca el riesgo de alguna enfermedad”.

El estudio contempla un capítulo dedicado a la investigación científica de alimentos funcionales en la Argentina. Estas investigaciones forman parte de antecedentes del tema en el país y donde se nombran papers presentados en congresos de Nutrición y Tecnología de los alimentos realizados en Argentina, como así también publicaciones nacionales, con la finalidad de aportar información local respecto a las tendencias en la Investigación de Alimentos Funcionales. Dentro de las Instituciones vinculadas al tema están:

- Universidad de Buenos Aires (UBA). Facultad de Ciencias Exactas y Naturales. Departamento de Industrias. Argentina.
- Universidad Nacional de San Luis (UNSL). Instituto de Investigaciones en Tecnología Química (INTEQUI). Facultad de Química, Bioquímica y Farmacia.
- Universidad Nacional de Tucumán (UNT). Instituto de Química del Noroeste Argentino (INQUINOA).



- Universidad Católica de Córdoba (UCC). Facultad de Ciencias Agropecuarias. Argentina.

La tecnología de los alimentos funcionales está en etapa de inicio en la Argentina. El estudio al que se hace referencia anteriormente es una muestra de la intención del país en involucrarse en el futuro con innovación de alimentos funcionales. Esto representa una oportunidad para el mercado de golosinas saludables y/o las empresas que las fabrican para desarrollar innovaciones que cumplan con las exigencias de proceso e ingredientes de un alimento funcional.

Análisis Del Sector

Tamaño (volumen y facturación)

Según las estimaciones de la Asociación de Distribuidores de Golosinas y Afines ADGYA (Asociación distribuidores de golosinas y afines, 2017) en la Argentina se consumen alrededor de 900 millones de alfajores al año (unidades de 50 y 22grs) siendo la golosina más consumida en todo el país cada habitante consume 1 kilo por año, lo que, a un peso promedio de 50 gramos por alfajor, arroja una cifra anual de 20 unidades por persona. El mercado genera alrededor de ARS\$ 7.000 millones al año. Según las estimaciones de la ADGYA 65,5% de los alfajores se compran en kioscos, el 17,5% en autoservicios y mayoristas y 17% en hipermercados, supermercados y cadenas de descuento.

El negocio se desarrolla en todo el país y hay unas veinte empresas en la industria, sin contar los de fabricantes artesanales. De ese total, hay cinco grandes compañías que manejan el 87% de la producción, tres Pymes, Jorgito, Guaymallén y Fantoche y dos multinacionales, la argentina Arcor y la estadounidense Mondelez.



Crecimiento esperado

La ADGYA también declara que a pesar del decrecimiento del consumo en la Argentina, los principales productos de alfajores en el país esperan que el mercado crezca un 30% en el 2019 y serán las opciones saludables las que deberían presentar mayor crecimiento (45%). Esto debido a que las grandes marcas están invirtiendo en Innovación y Desarrollo para expandir la cartera de productos (Asociación distribuidores de golosinas y afines, 2017).

Segmentos

Un estudio de la consultora CCR (Samela, 2016) muestra la repartición del Market Share del mercado y lo segmenta de la siguiente forma:

- **Premium**

En este segmento cada alfajor cuesta entre 25 y 35 ARS\$ aunque algunos pueden alcanzar los ARS\$ 40. Este segmento, que representa el 3% del market share, está dominado por Cachafáz y Havanna.



Imagen 2. Alfajor Havanna



Imagen 3. Alfajor Cachafaz



- **Estándar**

Representa el 45% del mercado. Estos alfajores cuestan entre 15 y 25 ARS\$ y el mercado está dominado por Jorgito en Capital Federal y Fantoche en el interior del país.



Imagen 4. Jorgito



Imagen 5. Fantoche



- **Low-Cost**

Los alfajores cuestan entre 8 y 15 ARS\$ y las empresas más importantes son Guaymallén en la CABA y GBAs, y Tatin en el resto del país. En este caso, detenta el 52%.



Imagen 6. Guaymallén



Imagen 7. Tatin



Elasticidad Precio / Demanda

Para el cálculo de la Elasticidad Precio / Demanda (EPD) tenemos los siguientes datos:

Precio promedio Price Index: ARS\$ 30

Precio de aumento: ARS\$ 33

Aumento: 10%

Demanda alfajores Havanna segmento Premium julio 2018: 21.000.000 unidades

Demanda alfajores Havanna segmento Premium octubre 2018: 20.160.000 unidades

Disminuye: 4%

Usando la fórmula de EPD obtenemos que

$$EPD = 0.4 < 1$$

Hablamos de una demanda inelástica en este caso ya que en el segmento Premium de alfajores hay pocos competidores, la otra marca fuerte en ese segmento es Cachafaz.

Análisis De Distribución

En la distribución de golosinas en el mercado argentino según un estudio de Nielsen publicado en la web (Lippo, 2018) el 52% de las ventas se canalizan a través de kioscos. Existen alrededor de 100.000 kioscos en la Argentina. El 19% se hace en cadenas de supermercados, 8% en autoservicios y 21% en almacenes.



Imagen 8. Fuente: Nielsen

Las distribuidoras de golosinas para kioscos más grandes en la Argentina son:

- **Potigian Golosinas.** Más de 1700 EESS de servicio (Shell, YPF/Full y Axion), 5500 Kioscos y casi 1000 puntos de venta entre cadenas de retail, comedores y expendedoras. Área de cobertura CABA y GBA. Fuente web Potigian (Portal Potigian, s.f.).
- **Nini.** Ubicado en La Plata, Buenos Aires cuenta con 16.500 m² en Salón de ventas 31.000 m² de depósito. Una flota de 100 camiones para realizar logística de entregas directamente a los comercios. Fuente web Nini (Portal Nini, s.f.)
- **La Dolce.** Distribución y logística de productos para kioscos, drugstores y mini-mercados. Área de cobertura, CABA, GBA y Rosario. Fuente web La Dolce (Portal La Dolce, s.f.)



¿Qué es un kiosco?

Cuando en Argentina se habla de kiosco, se suele mencionar al lugar donde se venden golosinas, chocolates, gaseosas, cigarrillos y otros productos. Por ejemplo: “En cinco minutos regreso voy hasta el kiosco a comprar cigarrillos”, “En mi adolescencia, trabajé cinco años atendiendo un kiosco”, “Cada vez que paso por un kiosco, no puedo evitar comprar un paquete de galletitas de chocolate”.

En los kioscos de Argentina se despachan al menos el 52% de las golosinas y el 100% de los cigarrillos vendidos en el país. Así, ocho de cada diez argentinos van a comprar algo al menos una vez por semana, según un estudio realizado por la consultora TNS Gallup Argentina (Portal Kioscoradio, 2017) . Son el comercio de proximidad por excelencia.

Los kioscos en Argentina

En entrevista realizada a Néstor Palacios, presidente de la Unión de Kiosqueros de la República Argentina (Portal Parlamentario, 2017) en todo el país hay alrededor de 100.000 kioscos donde el 70,5% están concentrados entre Buenos Aires (60%), Mendoza (5%) y Entre Ríos (5,5%). Solo en Capital Federal hay 7.350 kioscos (7.4%) esto es uno por cada 400 personas.

Formato de Kioscos

Se diferencian los distintos formatos de kioscos de la siguiente forma:

- **Grandes cadenas.** formato franquicias y sucursales propias, Open 25, 365^a, El Jevi y Kiomax. Representan menos del 1% de todo el país. Principal presencia en CABA y GBA excepto Open 25 que está presente en 12 ciudades de Argentina.



CADENA	PUNTOS DE VENTA	CIUDADES	OBSERVACIONES
OPEN 25	300	12	PRESENTE EN LA MAYORIA DE LOS AEROPUERTOS DE ARGENTINA
360 ^a	25	CABA / GBA	PRESENTE EN EL TERMINAL DE TREN MITRE EN RETIRO. CUENTA CON DOS SUCURSALES EN ZONA NORTE.
EL JEVI	24	CABA	MAYOR PRESENCIA EN PALERMO Y BELGRANO
KIOMAX	75	CABA	17 KIOSCOS REPARTIDOS EN LAS CINCO LINEAS DE SUBTES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
TOTAL PUNTOS DE VENTA	424		

Tabla 1. Puntos de venta grandes cadenas de kioscos. Fuente, portales web de Open 25, El Jevi, Kiomax y 365.



Imagen 8. Kiosco Open 25



Imagen 9. Establecimiento Kiosco 365.



Imagen 10. Establecimiento Kiosco Kiomax



Imagen 11. Kiosco El Jevi

- **Maxikioscos:** También llamados “kioscos polirubro” están presentes en toda la Argentina y se diferencian de los kioscos comunes por su surtido de productos que va más allá de cigarrillos, bebidas y golosinas, los maxikioscos pueden incorporar, por ejemplo, el servicio de sube, recarga de celulares y fotocopias. Si el local está cerca de una escuela o de una universidad, poner una fotocopidora puede generar una demanda adicional. Los tipos de productos que pueden comercializar están limitados según las normativas del partido donde se encuentren.



Imagen 12. Maxikiosco ubicado en el Barrio De San Telmo, CABA

- **Kioscos comunes:** comercio de proximidad por excelencia, ofreciendo no sólo dulces y tabaco, sino también bebidas y comidas rápidas. Representan más del 75% de la suma de todos los formatos de kioscos del país.



Imagen 13. Kiosco común en CABA

Rentabilidad de los kioscos

Según el portal kiorcoradio.com (Portal Kioscoradio, 2017) La facturación de un kiosco tiene dos pilares, cigarrillos y golosinas. Los kioscos son el canal de venta para el 100% de los cigarrillos que se venden en el país, solo se quedan con el 3% del valor del ticket, la venta de tabaco es representativa en su facturación, ya que tienen alta rotación y volumen de ventas. Además, los cigarrillos funcionan como un producto de tracción. Los clientes que ingresan al kiosco a comprar una cajetilla de cigarrillos pueden salir además con una gaseosa o con un alfajor.

En cuanto a las golosinas y demás alimentos, como helados y bebidas, los márgenes de ganancia son variables. Cuanta mayor rotación tenga el producto, más bajo será el porcentaje de margen de facturación que quede en manos del quiosquero. Si bien los números varían, en términos generales, en promedio ese número es de entre un 40 y el 50 % de lo facturado. Alrededor del 20% de los quiosqueros tienen más de un local. Algunos tienen dos, otros



veinte, otros treinta y otros muchos más, como las grandes cadenas enunciadas anteriormente.

Actualmente, muchos kioscos Open 25 se consideran “temáticos” y se ubican en codiciadas esquinas y funcionan como un atractivo comercial para grandes marcas que pagan por figurar en los puntos de venta. Así, mientras muchos kioscos comunes buscan a las marcas para que les llenen el local con material comunicacional, los franquiciados de Open 25 están tan bien posicionados que les cobran por figurar en el frente de sus locales. Los kioscos, en estos casos, terminan funcionando como un gran espacio de publicidad. Esto hace que el negocio sea les sea redondo.

Análisis de la estructura competitiva

Competidores

Las variables que las golosinas saludables acentúan en su packaging y estrategia de comunicación para competir y ganar consumidores son nutricionales y son las siguientes:

- Cantidad de calorías por unidad (Kcal).
- Cantidad de carbohidratos por unidad (grs).
- Peso por unidad (grs).
- Grasas trans (grs).
- El sello *SIN TACC* exigido por la asociación celiaca argentina que los denomina como alimentos aptos para el consumo humano y libre de gluten, según establece el Código Alimentario Argentino (CAA).

Para definir cuales marcas de golosinas saludables tienen mayor presencia en los kioscos, incluyendo dos estaciones de servicio, se realizó un relevamiento de 19 kioscos de cada formato en CABA, Zona Norte, Aeropuertos y Subte, obteniendo el siguiente resultado.

FORMATO KIOSCO	CANTIDAD RELEVADA	PRESENCIA DE PRODUCTO								TOTAL PRESENCIA DE GOSINAS SALUDABLES POR TIPO DE KIOSCO
		BARRA CEREAL SER	YOGUBAR DE ARROZ	CHOCOCRUNCH	CEREAL MIX YOGOURT	CEREAL MIX YOGOURT LIGHT	CHOCOARROZ	ALFAJOR DE ARROZ CACHAFAZ	BARRITAS DE ARROZ CACHAFAZ	
Grandes cadenas	5	2	0	5	5	5	5	3	3	28
Maxikiosco	5	3	2	3	5	5	5	0	0	23
Kiosco com un	7	4	4	3	7	7	7	1	2	35
Estaciones de servicio	2	0	0	0	2	2	2	2	2	10
TOTAL	19	9	6	11	19	19	19	6	7	

Tabla 2. Relevamiento en tipos de kioscos

Solo las marcas Cereal Mix Yogourt, Cereal Mix Yogourt Light y Chococarroz, de Arcor y Molinos Rio De La Plata respectivamente, están presentes en todos los puntos de venta relevados. También se puede observar que son los kioscos comunes lo que más presencia de golosinas saludables tiene, siguiéndole las grandes cadenas y los Maxikioscos en ese mismo orden. Tanto el alfajor y las barritas, ambas de arroz, de Cachafaz tienen mayor presencia en las grandes cadenas.



Imagen 14. Góndola en Estación De Servicio Shell ubicada en Autopista General Paz altura Av. Constituyentes. Buenos Aires.

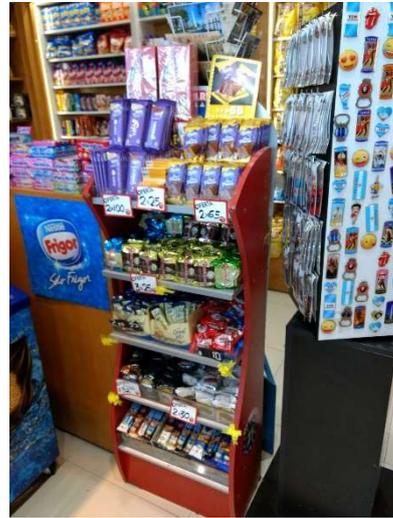


Imagen 15. Kiosco Open 25 Aeropuerto Internacional Ingeniero Ambrosio Taravella de Córdoba



Imagen 16. Kiosco Open 25 Aeropuerto Internacional Ezeiza, Buenos Aires



Tabla comparativa composición de competidores

A continuación una tabla con las variables nutricionales, imagen, peso por unidad y presentación de las principales marcas de golosinas saludables presentes en kioscos.

PRODUCTO	IMAGEN	MARCA	EMPRESA	PRESENTACION	PESO / UNIDAD	CALORIAS	CARBOHDRATOS	GRASAS TRANS
BARRA CEREAL SER		SER	BAGLEY	FRUTILLA / AVENA	23g	67Kcal	15g	0g
YOGUBAR DE ARROZ		GALLO SNACKS	MOLINOS RIO DE LA PLATA	FRUTILLA	20g	99Kcal	12g	0g
CHOCO CRUNCH		GALLO SNACKS	MOLINOS RIO DE LA PLATA	DULCE DE LECHE COBERTURA CHOCOLATE / DULCE DE LECHE COBERTURA CHOCOLATE BLANCO	20G	99Kcal	13g	0g
CEREAL MIX YOGOURT		ARCOR	ARCOR	YOGOURT VANILLA / YOGOURT FRUTILLA	28g	119Kcal	20g	0g
CEREAL MIX YOGOURT LIGHT		ARCOR	ARCOR	YOGOURT FRUTILLA LIGHT / YOGOURT MANZANA LIGHT	28g	94Kcal	19g	0g
CHOCO ARROZ		CHOCO ARROZ	MOLINOS RIO DE LA PLATA	DULCE DE LECHE / CHOCOLATE BLANCO / LIMON / MARROC	22g	120Kcal	15g	0g
ALFAJOR DE ARROZ		CACHAFAZ	CACHAFAZ	ARROZ INTEGRAL YAMANI CON LOS SIGUIENTES RELLENOS: DULCE DE LECHE / CHOCOLATE / MOUSSE DE LIMON	22g	97Kcal	12g	0g
BARRITAS DE ARROZ		CACHAFAZ	CACHAFAZ	ARROZ INTEGRAL YAMANI CUBIERTO CON CHOCOLATE BLANCO / CHOCOLATE NEGRO	24g	66Kcal	12g	0g

Tabla 3. Marcas de golosinas saludables con mayor presencia en kioscos

La presencia de golosinas saludables en los kioscos es casi nula en comparación con las dietéticas donde inclusive pequeños fabricantes están presentes en grandes cadenas de dietéticas como Vitalcer y dietéticas Tomy. Una de las trabas para ingresar una marca golosina en los kioscos son los grandes distribuidores cuyas condiciones comerciales y porcentaje de ganancia hace muy difícil competir dentro del kiosco esto hace que prácticamente las grandes marcas estén más presentes con opciones que en algunos casos no



son 100% saludables como las barras de arroz y de cereal ya que son endulzadas con azúcar en su composición.

Inversión publicitaria

Molinos Rio De La Plata, Gallo Snacks (Yogu Bar, Chococrunch)

Redes sociales, material audiovisual en redes sociales, publicidad en TV.

Claim de la marca: “Solo 99 Calorías por porción”.

— SÓLO 99 CALORÍAS —
POR PORCIÓN

Gallo snacks

Yogu Bar arroz ChocoNuss arroz Choco CRUNCH ChocoBar arroz oblea Bizcochos arroz

— SÓLO 99 CALORÍAS —
POR PORCIÓN

¡Divertite con nuestros comerciales!

Apto para personas celiacas

© Copyright Molinos Río de la Plata S.A. 2014. Todos los derechos reservados. [Términos y Condiciones](#)

YouTube Facebook YouTube

Imagen 17. Gallo Snacks Publicidad

Arcor, Cereal Mix Yogourt y Cereal Mix Yogourt Light

Redes sociales, material audiovisual en redes sociales, publicidad Offline.

Claim de la marca: “Mezclas que enriquecen”.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Mezclas que enriquecen



Imagen 18. Material audiovisual Cereal Mix Yogourt y Cereal Mix Yogourt Mix Light.

Bagley, Barra Cereal Ser

Redes sociales, material audiovisual en redes sociales y material comunicacional en puntos de venta.

Claim de la marca: "Energía".



Imagen 19. Web Page Marca Ser de Bagley.



Cachafaz, Alfajores de arroz, barras de arroz

Redes sociales, material comunicacional en puntos de venta y publicidad Offline.

Claim de la marca: “Responsablemente Rico”.



Imagen 20. Web Page Alfajores de Arroz Cachafaz.

Capacidad financiera y capacidad industrial instalada

EMPRESA	FACTURACION 2017 (US\$)	PLANTAS INDUSTRIALES EN ARGENTINA	PERSONAL DIRECTO	PRODUCTOS
BAGLEY	445,000,000.00	4	Más de 3.000	20 marcas de golosinas entre galletas y golosinas como la barra cereal Ser. Información tomada de www.bagley.com.ar
MOLINOS RIO DE LA PLATA	735,000,000.00	14	Más de 2.800	22 marcas entre yerba mate, harina de trigo, aceite para cocina, aceite de oliva, pastas y golosinas como Gallo y Chocoarroz. Información tomada de www.molinos.com.ar
ARCOR	1,400,000,000.00	26	Más de 20.000	28 marcas entre chiclets, salsa de tomate, caramelos, jugos, golosinas como Cereal Mix Yogourt y Cereal Mix Yogourt Mix Light.
CACHAFAZ	8,400,000.00	2	Más de 1.000	Fabrican y comercializan 7 productos, obleas, alfajores y conitos, dulce de leche, galletas, galletas orgánicas, barras de arroz, alfajores de arroz.

Tabla 4. Capacidad financiera y capacidad instalada de competidores.

Competidores directos

- Chocoarroz



Imagen 21. Chocoarroz

- Chococrunch



Imagen 22. Chococrunch

- Alfajor de Arroz Cachafaz



Imagen 23. Alfajor de arroz Cachafaz



Análisis Price Index de competidores directos

En el análisis de Price Index tomaremos como competidores directos a las principales marcas de alfajores dentro del mercado de golosinas saludables en los kioscos.

PRODUCTO	IMAGEN	MARCA	EMPRESA	PRECIO (ARS\$)	INDEX (%)
CHOCOARROZ		GALLO	MOLINOS RIO DE LA PLATA	25	83%
ALAJAJOR DE ARROZ		CACHAFAZ	CACHAFAZ	35	117%
CHOCOCRUNCH		GALLO SNACKS	MOLINOS RIO DE LA PLATA	30	100%
			PROMEDIO	30	100%

Tabla 5. Price Index según competidores principales.

Productos Sustitutos

Las golosinas saludables tienen como objetivo saciar entre horas o un break de la rutina esa necesidad de comer algo saludable que no afecte la dieta pero sin perder sabor, en este caso en particular, los kioscos. Otras opciones que tiene el consumidor son:

- **Frutas.** Las cuales son una opción válida y están al alcance del consumidor en verdulerías, almacenes o supermercados.



Imagen 24. Frutas

- **Barras y merengadas proteicas.** Se encuentran en grandes cadenas farmacéuticas como Farmacity y en gimnasios o sitios donde se practican actividades físicas. Los entrenadores recomiendan muchas veces el consumo de los mismos entre comidas. El punto de venta más cercano al consumidor de estos productos son las farmacias.



Imagen 25. Barra proteica

- **Yogures dietéticos.** En sus distintos formatos, descremado, líquido, con cereales, etc. Existen muchas opciones como el Yogur Danone, Yogur Yogs de Sancor, Yogur Ser de Danone, etc. Se encuentran mayormente en almacenes y supermercados. En las heladoras de kioscos no hay muchas opciones.



Imagen 26. Yogourt Yogs

- **Frutos secos.** Se encuentran mayormente en dietéticas. Sin embargo un producto de Arcor llamado Natural Break ha logrado entrar a las EESS de servicio con posible amenaza de tener presencia en los kioscos.



Imagen 27. Natural Break Frutos Secos



- **Galletas / Tostaditas de arroz:** No son consideradas golosinas, sin TACC, se ofrecen como desayuno nutritivo, para comer solas, untadas, o para acompañar cualquier comida, libres de gluten, sin grasas trans, ni conservantes, endulzadas con sucralosa. Marcas más destacadas, galletas de arroz Tía Maruca, tostadas de arroz Lulemuu, galletas de arroz Dos Hermanos. Se consiguen en autoservicios, supermercados y almacenes, algunas marcas como Tía Maruca y Mini Arrocitas se encuentran en kioscos porque tienen formato más pequeño.



Imagen 28. Mini Arrocitas

- **Barritas de cereal:** Dentro de las opciones de golosinas saludables es la que mayor presencia tiene en los kioscos, hay más marcas compitiendo que en el caso de los alfajores. Las marcas líderes son Barra Cereal Ser de Bagley, Cereal Mix Yogourt y Barra Cereal Mix Yogourt Light ambas de Arcor.



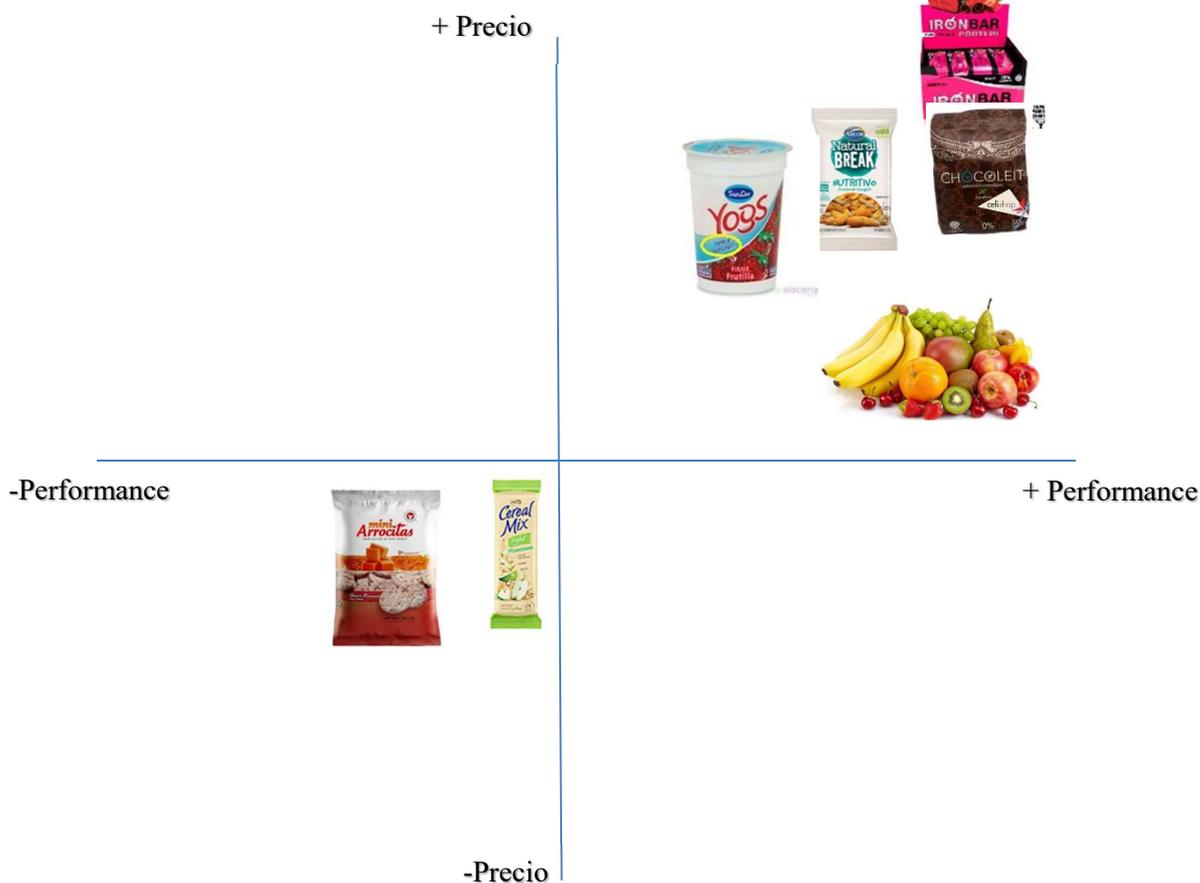
Imagen 29. Cereal Mix



PRODUCTO SUSTITUTO	NECESIDAD QUE SATISFACEN	GRADO DE PRESION SOBRE LOS PRECIOS
FRUTAS	DIETA, COMER ENTRE HORAS	BAJA
YOGOUR	DIETA, COMER ENTRE HORAS	BAJA
BARRA Y BEBIDAS PROTEICAS	DIETA, REGIMEN ALIMENTICIO DE DEPORTES	BAJA
FRUTOS SECOS	COMER ENTRE HORAS, SACIAR EL ANTOJO DEL "BREAK"	MEDIA
BARRITAS DE CEREAL	COMER ENTRE HORAS, SACIAR EL ANTOJO DEL "BREAK"	MEDIA ALTA
GALLETAS DE ARROZ	COMER ENTRE HORAS, SACIAR EL ANTOJO DEL "BREAK"	MEDIA

Tabla 6. Análisis de productos sustitutos.

Relación Precio Vs Performance (Sustitutos Vs Chocoleit)





Usos, hábitos y comportamiento de compra

Consumidor del Kiosco

El kiosco es reconocido como la mejor opción de comercialización por cercanía de allí que ocho de cada diez argentinos van a comprar algo al menos una vez por semana, la compra es del tipo impulsiva según un estudio realizado por la consultora TNS Gallup Argentina (Samela, 2016). El estudio también revela que 5 de cada 10 entrevistados reconocen comprar productos que no tenían pensado llevar inicialmente y un 46% afirma hacerlo todos o casi todos los días, el 9% dice ir de 4 a 5 veces por semana y el 19% de 2 a 3 veces, un 10% afirma ir semanalmente y el 6% va menos de una vez por semana, en tanto el 9% de los entrevistados dice no hacerlo nunca. La frecuencia diaria de concurrencia al kiosco aumenta notablemente entre los individuos de 18 a 24 años (64% Vs 23% de los mayores de 65 años). También se observa en el Gran Buenos Aires una proporción algo más alta de entrevistados que declara ir al kiosco todos o casi todos los días (53% vs. 45% en el Interior y 40% en la Capital Federal).

Consumidor de golosinas saludables

Según la Encuesta Global de Nielsen sobre Salud y Sentimiento de Ingredientes (Portal Consultora Nielsen, 2016) cada vez son más los consumidores en el mundo que modifican sus hábitos alimenticios motivados por sensibilidad alimentaria, alergias, deseo de mantenerse saludables o convicciones personales. El envejecimiento de la población global, consumidores conectados y con herramientas para informarse sobre las particularidades de todo lo que hacen y consumen; alimentos con propiedades medicinales y mayor prevalencia de enfermedades crónicas, son sólo algunos de los factores claves que incrementan el interés en la comida saludable y en hábitos de consumo alineados con este estilo de vida.

El tipo de compra que realiza el consumidor de golosinas saludables es del tipo compleja no porque las golosinas saludables sean de alto costo sino porque se informan antes de tomar la decisión de compra, sin embargo, el estudio de Nielsen nos revela un dato interesante y es



que los latinoamericanos son quienes más restringen de su alimentación el azúcar y el sodio, particularmente el 24% de los argentinos declara tener límites con estos dos ingredientes, seguido por los carbohidratos (14%) y los alimentos libres de lactosa y vegetarianos con un 5%. Además el 53% de los consumidores está dispuestos a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables y 44% estaría dispuesto a sacrificar un poco el sabor si es un producto sano. Siguiendo con esta tendencia saludable, sólo el 33% de los consumidores confían en los alimentos industrializados; lo que representa una gran oportunidad para las compañías manufactureras de golosinas saludables para explotar estas necesidades.

Análisis investigación del consumidor

El análisis se realiza en base a los resultados (Ver Anexo 1) de encuesta realizada con la herramienta Google Forms la cual se envió, a potenciales consumidores en toda la Argentina para el presente plan de marketing, por *email* y la aplicación *WhatsApp*.

Identificación del comprador, el usuario y el decisor

- **Comprador:** individuo, familia, amigos.
- **Usuario:** individuo.
- **Decisor:** individuo, familia, amigos.

Cómo, cuándo, dónde, y por qué los consumidores consumen el producto

Se encuestaron a 82 hombres y mujeres de todas nacionalidades que hacen vida en la Argentina. 63,4% fueron mujeres y 36,6% hombres. El 68,3% de los que respondieron la encuesta tienen edades en 25 y 45 años, 18,3% entre 45 y 65 años y 13,4% entre 18 y 25 años.

El 47,6% de los encuestados consumen golosinas saludables durante momentos “*break*” de su rutina diaria.

El 72% compra golosinas saludables en kioscos y el 18,3% en autoservicios.

La mayoría de los encuestados expresaron que consumen golosinas saludables para mantener sus buenos hábitos alimenticios. 90,2% no está bajo régimen de dieta dictado por



nutricionista. El 67,1% considera que cuida sus hábitos alimenticios por iniciativa propia. Para el 39% los buenos hábitos alimenticios en su vida son **muy importantes**, el 31,7% **importantes**, 23,2% **no tan importantes** y el 6,1% **entre no importante y nada importante**.

Beneficio esperado por los consumidores

Cuando se les preguntó ¿En una opción de golosina saludable cuál de estas variables valora más? el 48,8% expreso que espera una golosina saludable **baja en calorías**, el 36,6% espera una golosina con **0% grasas trans**, 25,6% **sin harinas**, 22% **mayor cantidad de proteínas**, 17,1% golosina **avalada por nutricionistas**, 14,6% espera una golosina saludable **endulzada con stevia**.

Descripción de todos los pasos del proceso de compra

	Aparicion de la necesidad	Identificar posibles alfajores saludables	Evaluar opciones	Elegir alfajor saludable	Compra	Comer la golosina	Evaluar satisfacción
¿Quién está involucrado y qué rol tiene?	Individuo, familia, amigos como iniciador Comunicación de la marca como iniciador	Individuo, familia, amigos, nutricionista, influencer como influenciador Comunicación de la marca como influenciador	Individuo, familia, amigos, nutricionista, influencer como influenciador Individuo, familia, amigos como decisor	Individuo, familia, amigos, como comprador	Individuo, familia, amigos, como decisor	Individuo como usuario	Individuo como usuario
¿Dónde suele suceder este paso?	Casa, reunion con amigos, en la calle, sitio de trabajo, consultorio de nutricionista.	Casa, reunion con amigos, en la calle, sitio de trabajo. Consultorio de nutricionista. Dieteticas o kiosco.	Casa, reunion con amigos, Dieteticas, kiosco.	Dieteticas, kiosco.	Dieteticas, kiosco.	Casa, lugar de trabajo, en la calle, transporte, etc.	En cualquier lugar
¿Tiempo de la etapa?	Un día o días antes.	Inmediatamente o un día o días despues de la necesidad.	Inmediatamente o un día o días despues de la necesidad.	Inmediatamente o un día o días despues de evaluar opciones.	Inmediatamente o un día o días despues de elegir la opcion.	El tiempo que dure comiendo el alfajor.	Inmediatamente despues de comer el alfajor
¿Cómo sucedería esta etapa?	Hablando con familia, amigos. En la calle o redes sociales a traves de la comunicación de la marca.	Hablando con familia, amigos. En la calle o redes sociales a traves de la comunicación de la marca.	Estando en el kiosco o dietetica, redes sociales de la marca.	Estando en el kiosco o dietetica, redes sociales de la marca.	Estando en la dietetica o en el kiosco	En los momentos de descanso de la rutina diaria. Oficina, transporte, casa, etc.	Evaluando su estado fisico (peso, estetica, figura, nivel de energia haciendo ejercicios)

Tabla 7. Customer Journey



Móviles determinantes de la compra

Se preguntó ¿De qué forma cuida sus hábitos alimenticios? Expresando que los moviliza consumir alimentos saludables, incluyendo golosinas, las razones más repetidas fueron las siguientes:

- Equilibrar las comidas.
- Hacer ejercicios.
- Comiendo pocos carbohidratos y proteínas de calidad.
- Evitar azúcar y harinas.
- Plan nutricional.
- Como sano a pesar q a veces me excedo y me doy gustos.
- Trato de comer sano y consumir la menos grasa posible.

Entre otras razones expresadas (Ver Anexo 1).

Frecuencia de compra y compra x acto.

En base un alfajor por compra, el 78% prefiere un alfajor saludable en contraste de un 22% que prefiere un alfajor avalado y recomendado por un nutricionista. El 41,5% consume **una golosina por semana**, el 34,1% **dos golosinas por semana**, el 15,9% **entre dos y tres golosinas por semana** y el 8,5% **todos los días de la semana**.

Identificación de los factores de marketing que ejercen mayor influencia en los consumidores: precio, publicidad, servicio, imagen de marca.

Se realizó la siguiente pregunta en la encuesta ¿Estaría dispuesto a pagar ARS\$40 por un alfajor de buen sabor, bajo en calorías, 50g de peso, chocolate hecho con cacao, endulzado con stevia y de alto contenido en proteínas que no influye negativamente en su buena alimentación? A la cual el 78% de los encuestados respondieron que sí.

También se les mostró la siguiente imagen:



Imagen 30. Alfajores Chocoleit Encuesta

Acompañada de la pregunta ¿Qué piensa al ver este alfajor de 50g, de chocolate hecho con cacao, dulce de leche endulzado con stevia, sin harinas, 0% grasas trans, bajo en calorías y aprobado por nutricionistas? En su mayoría (87,5%) las respuestas fueron positivas entre ellas:

- Excelente
- Muy bueno
- Muy rico
- Snack ideal
- Interesante
- Buena presentación. No sabía de su existencia
- Quiero probarlo
- Lo elijo
- Me encantaaaa
- Es un muy buen producto
- El envase me gusta. Es delicado
- Me tienta a comerlo
- Parece de buena calidad
- Una gran idea!
- Es excelente, lo incluí como una opción en darme un gusto , soy diabética

Todas las respuestas negativas u opiniones constructivas (12,5%) fueron:



- El envoltorio no dice nada... Debería ser bien claro respecto a sus cualidades
- No lo elegiría
- Se pierde el nombre del alfajor. Es muy confuso las letras con el pack. No se resaltan las cualidades que tiene.
- Se ve bueno, falta fuerza de identidad de marca principalmente en el blanco, se pierde con el tramado de fondo; y algo más de reconocimiento que se trata en cuanto a lo saludable. Si bien se lo ve diferente al resto del mercado (un poco más de imagen diferencial)
- El hecho de que este endulzado con Stevia me hace reticente a probarlo, dado que no me gusta como endulza. Pero podría darle una oportunidad.
- Poco atractivo. Los alimentos saludables suelen tener empaquetados poco llamativos. Al contrario de los alimentos ricos en azúcares y calorías, sus empaques son muy coloridas y hasta generan interacción con los clientes, tiene mensajes con mucho llamado al consumo. Cosa que creo, que es la principal razón por la que la gente come menos sanos. Las grandes industrias evalúan la mente de los consumidores, las tiendas o comercios de productos sanos le hablan al organismo.
- Me gusta el packaging, tal vez destacaría esos valores para que sean más visibles

Análisis Interno

Producto

Chocoleit cuenta con dos únicos productos. A continuación una tabla con imagen, composición nutricional, peso y presentación.



PRODUCTO	IMAGEN	COMPOSICION NUTRICIONAL	PESO	PRESENTACION
Alfajor de chocolate negro		178kCAL / 7Grs proteínas / 22 Grs carbohidratos / 0% Grasas trans	50Grs	Individual 50Grs / Caja de 12 unidades / Caja de 24 unidades
Alfajor de chocolate blanco		178kCAL / 7Grs proteínas / 22 Grs carbohidratos / 0% Grasas trans	50Grs	Individual 50Grs / Caja de 12 unidades / Caja de 24 unidades

Tabla 8. Descripción Chocoleit

En su página web oficial (Portal Chocoleit, s.f.) Chocoleit describe sus alfajores de la siguiente forma:

- **Alfajor Chocoleit chocolate negro**

“Delicioso alfajor de masa de cacao cubierto con chocolate semiamargo relleno con cremoso dulce de leche, endulzado naturalmente con stevia, sin azúcar agregada. Un alfajor diario no solo puede quitarte el antojo de endulzar tu día, sino también alimentarte con 178Kcal para que aumentes tu energía, junto a 7Gr de proteína, suficientes 22Gr de carbohidratos, todo estos nutrientes desarrollados en peso 50 Gr , para que tu organismo no solo se sienta ligero al caminar, si no que tu figura lo refleje también”.



- **Alfajor Chocoleit chocolate blanco**

“Delicioso alfajor de masa de cacao cubierto con chocolate blanco relleno con cremoso dulce de leche, endulzado naturalmente con stevia, sin azúcar agregada. Un alfajor diario no solo puede quitarte el antojo de endulzar tu día, sino también alimentarte con 179Kcal para que aumentes tu energía, junto a 7Gr de proteína, suficientes 22Gr de carbohidratos, todo estos nutrientes desarrollados en peso 50 Gr , para que tu organismo no solo se sienta ligero al caminar, si no que tu figura lo refleje también”.

Diferenciales

Composición

- Los alfajores Chocoleit están compuestos por carbohidratos complejos específicamente 22g de ellos, en 50g de peso por unidad.
- Debido a sus características nutricionales y organolépticas es rico en nutrientes, posee fibras y proteínas que generan saciedad y suficiente energía para recargar después de una jornada de ejercicios.
- El dulce de leche del relleno es endulzado con el edulcorante natural stevia que regula la diabetes, controla la presión arterial y mejora la circulación, entre muchos otros efectos beneficiosos. Los demás alfajores contienen azúcar.
- En su composición se usa cacao natural en polvo importado de Ecuador.
- La relación Kilocalorías (Kcal) / Gramo (g) de producto es menor que los competidores directos. Si se consumen a través de los alimentos más calorías de las que usamos durante nuestras actividades diarias, subimos de peso almacenando energía en forma de grasa, y si usamos más calorías de las que adquirimos vía la alimentación, entonces eliminamos esa grasa y bajamos de peso.

PRODUCTO	IMAGEN	PESO / UNIDAD	CALORIAS	Kcal / g
CHOCOCRUNCH		20g	99Kcal	4.95 Kcal/Gr
CHOCOARROZ		22g	120Kcal	5.5 Kcal/g
ALFAJOR DE ARROZ		22g	97Kcal	4.4 Kcal/g
CHOCOLEIT		50g	178Kcal	3.56 Kcal/g

Tabla 9. Tabla de comparación de relación Kcal/g con competencia directa

- Un alfajor Chocoleit de 50g proporciona mayor porcentaje de nutrientes diarios al consumidor. Los tres competidores directos son alfajores de arroz esto hace que su relación Peso / Volumen los haga ver del mismo tamaño que un alfajor Chocoleit pero pesan menos. Existen cuatro elementos que pueden nutrir al cuerpo humano de energía, pero de estos solo tres le aportan nutrientes. Estos son los carbohidratos, las proteínas y las grasas. La cantidad de energía que aporta cada uno de estos elementos al cuerpo es de:
 - Hidratos de Carbono 4 kilocalorías x gramo
 - Proteínas 4 kilocalorías x gramo
 - Grasas 9 kilocalorías x gramo

PRODUCTO	IMAGEN	CARBOHIDRATOS	VD (*)	PROTEINAS	VD (*)	GRASAS	VD (*)
CHOCOCRUNCH		12g	4%	0.8g	1%	5.3g	10%
CHOCOARROZ		15g	5%	1.4g	2%	6g	11%
ALFAJOR DE ARROZ		12g	4%	0.9g	1%	4.6g	9%
CHOCOLEIT		22g	7%	7g	9%	6.9g	12%

(*) VD. Porcentajes de *Valores Diarios* están basados en una dieta de 2000 Kcal / 8400 KJ. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de las necesidades del consumidor.

Tabla 10. Relación Kcal / g

Sabor

Sensación de ser un alfajor modesto pero lógicamente dentro de lo esperado para una golosina endulzada con Stevia. El relleno de dulce de leche y el baño de chocolate semi-amargo también son diet. Dada todas estas características el alfajor tiene un sabor diferente a cualquier otro, un sabor más natural. A diferencia de los competidores directos, alfajores de arroz, requieren de composición con ingredientes químicos para dar “endulzar” la golosina.

Confianza

Comercialmente desde hace cuatro años Chocoleit se comercializa en dietéticas y en consultorios de nutricionistas lo que genera un importante antecedente a la hora de entrar a competir en el mercado de golosinas saludables en kioscos. Los nutricionistas tienden a

recomendar el “entre comidas”, esto es, comer entre horas normales de desayuno / almuerzo y almuerzo / cena, convirtiendo inmediatamente a Chocoleit en una excelente opción para esos momentos debido a sus composición nutritiva. Esta situación genera una percepción de producto no industrializado ideal para el consumidor exigente en su alimentación.

Precio

Ambos productos tienen como precio hoy en día ARS\$ 38 por unidad. Recordando que solo se comercializan en dietéticas y consultorios de nutricionistas el formato de venta es por unidad al público. Se distribuyen en cajas de 12 unidades a los puntos de venta.

PRODUCTO	IMAGEN	MARCA	EMPRESA	PRECIO (ARS\$)	INDEX (%)
CHOCOLEIT		CHOCOLEIT	CHOCOLEIT	38	127%
			PROMEDIO	30	100%

Tabla 11. Precio Index Chocoleit.

Vemos que Chocoleit está 27% por encima del precio promedio con respecto a los principales competidores.



Imagen 30. Caja 12 unidades Chocoleit chocolate negro

Distribución

- Desde la fábrica ubicada en Lanús, Buenos Aires se distribuyen en promedio 50.000 alfajores mensuales.
- Se envían a 78 distribuidores de diferentes provincias del país.
- La ciudad más lejana a la que llega el producto es Ushuaia.
- Los puntos de venta actuales son almacenes naturales y dietéticas.



Imagen 31. Mix actual de canales de distribución de Chocoleit.

Promoción

Actualmente, Chocoleit no posee una clara estrategia de comunicación. Hasta el momento, no ha desarrollado publicidad en medios tradicionales, sino que, hoy en día los medios que utiliza para comunicar son su respectivo sitio web oficial, folletos y en redes sociales con contenido en Facebook e Instagram gestionado por sus propios directores.



Imagen 32. Perfil Facebook Chocoleit. Seguidores 6586. Última publicación 31/10/18.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 33. Cuenta @chocoleitarg Instagram. Seguidores 1595. Última publicación 06/05/18



Imagen 34. Página web www.chocoleit.com.ar

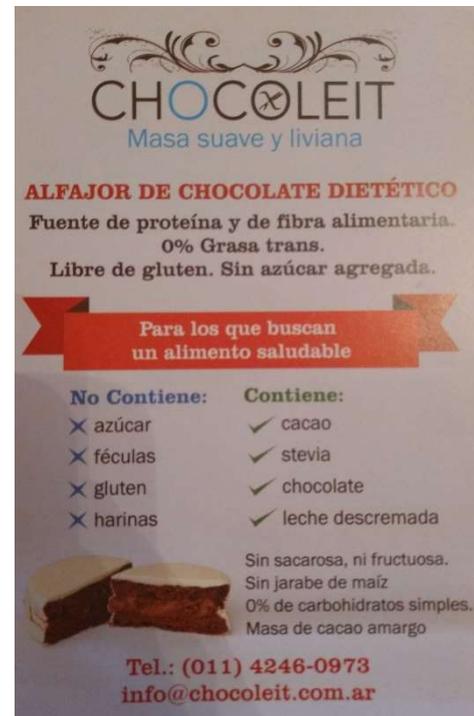


Imagen 35. Folleto informativo parte delantera y trasera. Dimensiones 12.5 x 10 cms

Análisis de los proveedores (poder de negociación)

- En el año 2017 la empresa realizó una importante inversión para aumentar la producción de alfajores de 50 mil a 100 mill unidades diarias manteniendo los componentes. Esto se traduce en la posibilidad de duplicar las compras a los proveedores actuales.
- Solo un insumo se importa y ese es el polvo de cacao desde Ecuador. Los otros insumos se adquieren en Argentina.
- La cantidad de empaques y cajas de 12 unidades también se incrementan en pedidos al proveedor.
- Los proveedores de componentes de fabricación de Chocoleit no son proveedores de los competidores directos en el mercado de golosinas saludables en kioscos, sin embargo, tienen muchos clientes en otros mercados, la stevia



- Chocoleit no depende de un solo proveedor en cada insumo necesario para la producción de alfajores, excepto el proveedor internacional de cacao. Se espera que con el incremento de kilos de cacao necesarios para la producción pueda recibir mejoras comerciales.

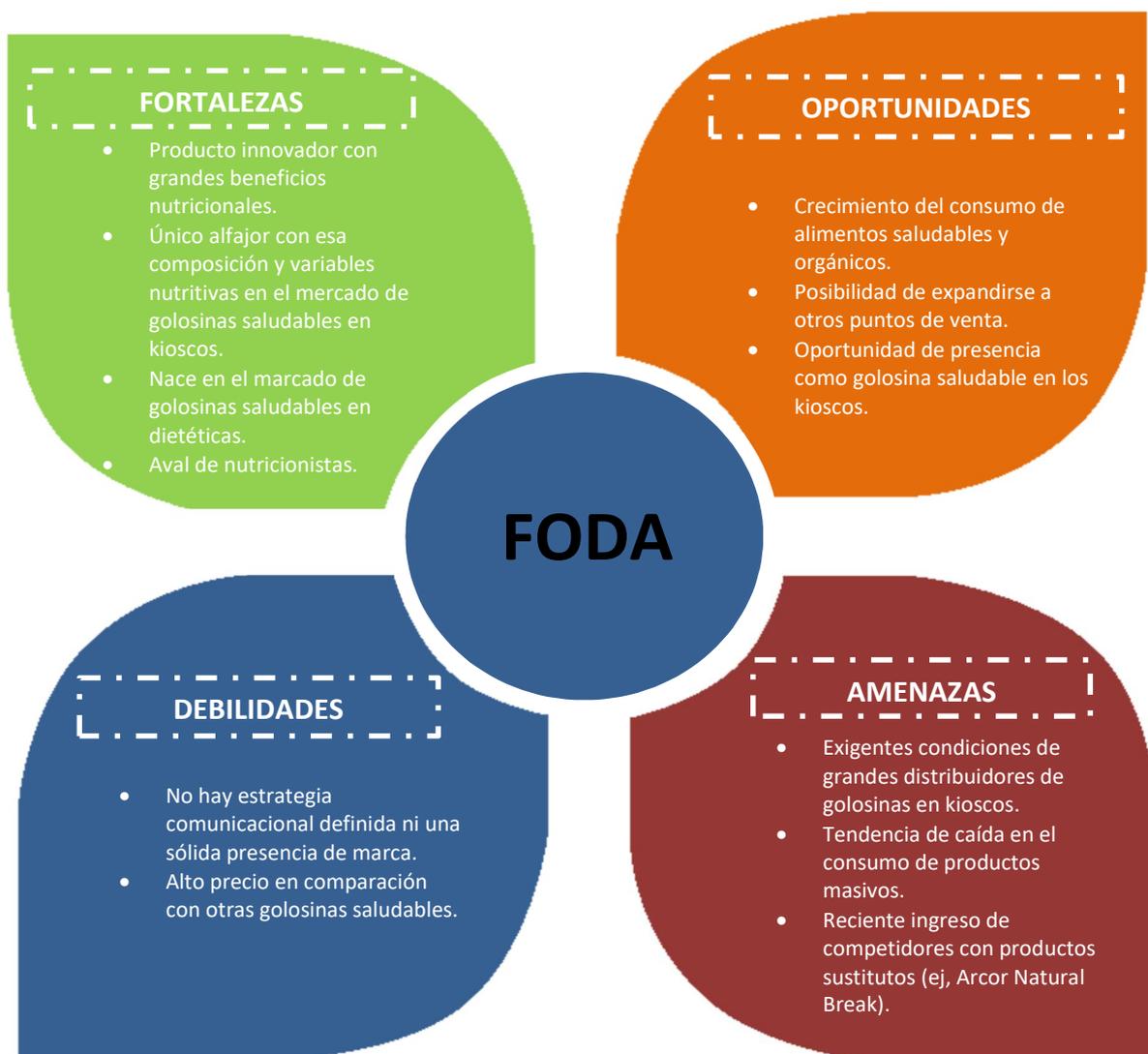
Análisis de los clientes (poder de negociación)

Los clientes comerciales de Chocoleit, para el presente plan de marketing, son las grandes distribuidoras de golosinas y grandes cadenas de kioscos con los que la negociación es directa, por ejemplo Open 25 y El Jevi.

- La cadena Open 25 tiene como condición para la entrada como proveedor el primer despacho de 24 unidades de alfajores por sucursal (300 puntos de venta) como costo de oportunidad ya que no habrá retribución comercial por las unidades esto con la intención de medir la aceptación del producto por parte del consumidor final.
- La cadena Open 25 también tiene un factor a tomar en cuenta y es que cada marca debe pagar para colocar en los puntos de venta material comunicacional. No se conocen las condiciones comerciales para esto. En definitiva la cadena Open 25 tiene un alto poder de negociación.
- Las grandes distribuidoras de golosinas tienen un alto poder de negociación ya que todas comercializan más de 4.000 productos y tienen un alcance en casi toda la Argentina y tienen como clientes a puntos de venta en todos los canales de distribución de golosinas, kioscos, almacenes, grandes cadenas de supermercados, autoservicios. La distribuidora Potigian distribuye a las más importantes estaciones de servicio, YPF, Shell y Axion.
- Debido a la ubicación de las grandes cadenas de kioscos y tránsito de clientes finales, tienen un alto poder de negociación.



Matriz FODA



Objetivos Extraeconómicos

Misión

Promover el consumo frecuente de alimentos saludables, ricos en proteínas y carbohidratos complejos, sin aporte calórico proveniente de sacarosa.



Visión

Ser referente para toda Latinoamérica en la innovación de productos alimenticios libres de gluten y sin azúcar agregada en el mercado de alientos saludables.

Objetivos Económicos

De Venta

- Para el 2019 el objetivo es estar presente en los puntos de venta de las grandes cadenas (Open 25, 365, Kiomax y El Jevi). Total 424 puntos de venta (0,4% del total de kioscos en Argentina).
- Vender 122.112 unidades en el 2019 (10.176 unidades mensuales) a razón de 24 unidades por punto de venta al mes.
- Venta total ARS\$ 4.640.256 en el 2019.
- Market Share 0.002% de unidades de alfajores vendidos en kioscos. Se venden 600 millones de unidades al año en todo el país en ese formato de negocio.

Sobre los consumidores

- Se espera que el consumidor reciba a Chocoleit como su principal opción como golosina saludable a la hora de ir al kiosco.
- Se espera que el consumidor de Chocoleit haga la compra desde información previa que se realice en valorando los beneficios nutricionales del alfajor.
- Consumidor no sensible al precio y de prioridad al beneficio emocional de sentirse saludable siendo disciplinado con la dieta que esté realizando.
- Se espera que valore el acercamiento que representa el kiosco.
- Se espera que el boca en boca sea realizado por el consumidor.



Posicionamiento

Brand Character de Chocoleit

Saludable

Elegante

Competitivo

Innovador

Joven

Inclusivo

Brand Key

Competitive Environment

En el caso de Chocoleit hablamos de la industrialización de un producto/alimento/golosina sin harina y sin azúcar con beneficios nutritivos entrando en el mercado de golosinas saludables presentes en kioscos.

Target

- Perfil demográfico:
Hombres y mujeres entre 18 y 45 años en la Argentina.
- Perfil sociocultural:



Nivel socioeconómico ABC1, C1 y C2 que buscan darse un gusto de manera saludable y que siguen buenos hábitos alimenticios, ya sea por un requisito de un médico, nutricionista o exigencias deportivas, por un tema de salud o por preferencia.

Consumer Insight

“Quiero disfrutar la experiencia de comer una golosina deliciosa sin descuidar mi salud”.

Benefits

Beneficios funcionales

- Golosina sin harina y sin azúcar, sin gluten.
- Bajo en calorías 178 Kcal (3.56 Kcal/g).
- 22g de carbohidratos complejos (10% del valor diario en una dieta de 2000 Kcal / 8400 KJ).
- Fuente de proteínas y fuentes alimentarias.
- 0% Grasas trans.

Beneficios emocionales

- Confianza disfrutando al poder comer una golosina sin poner en riesgo mi salud.
- Tranquilidad manteniendo mi estilo de buena alimentación.
- Alta autoestima al bajar de peso cumpliendo con la respectiva dieta al comer una golosina saludable y deliciosa.

Values & Personality

- Joven.
- Elegante.
- Saludable.
- Innovador.



- Inteligente.
- Inclusivo.

Reasons To Believe

De Ingredientes

Elaborado sin harinas, sin gluten, sin azúcar agregada y 0% grasas trans, aporta las fibras y proteínas que tu cuerpo necesita.

De Proceso

El proceso de producción no es 100% industrializado e incluye las mejores materias primas como cacao natural en polvo y stevia.

Recomendaciones y avales

Recomendado por nutricionistas. Avalado y recomendado por la asociación celiaca argentina y por la sociedad argentina de diabetes.

Diferenciador

Es un alfajor hecho con una masa láctea (sin harina), es libre de gluten, endulzado con stevia, con cacao natural, bajo en calorías, 0% grasas trans, carbohidratos complejos y con alto contenido de fibras y proteínas avalado por nutricionistas.

Brand Essence

Saludable, delicioso y nutritivo.



Brand Positioning Statement

“Chocoleit es mejor que otras marcas de golosinas saludables para personas que siguen buenos hábitos alimenticios, ya sea por un requisito de un médico, nutricionista o exigencias deportivas, por un tema de salud o por preferencia porque es avalado por nutricionistas y expertos en alimentación y cuenta con beneficios nutricionales”

Estrategias de Marketing (Marketing Mix)

Estrategia de Producto

Descripción del producto

Una muy detallada descripción del producto se realizó en el Análisis Interno de este trabajo y con esas mismas características se quiere entrar a competir en el mercado de golosinas saludables en los kioscos. Sin embargo, es importante hacer saber que para junio del 2019 se comercializará el producto con un cambio / mejora como extensión del producto. Este cambio / mejora se detalla más adelante.

Diferenciales

Los diferenciales del producto fueron presentados en el apartado Análisis Interno. En la estrategia de Comunicación, más adelante, retomaremos sobre ellos desde el punto de vista estratégico.

Extensión del surtido de productos

Para el mes de junio del 2019 se tiene como objetivo lanzar al mercado otra presentación del alfajor Chocoleit con las siguientes características.

- Peso 25g (aproximadamente).
- Calorías 89 Kcal (manteniendo la relación de la presentación actual 3.56 Kcal/g).



Con esta nueva presentación del alfajor la marca se coloca en mejores condiciones de composición que los competidores directos y sobresale en una relación Calorías / Peso (89Kcal / 25g) garantizando una inmediata ventaja competitiva en el kiosco además de ser el único alfajor que no es hecho con arroz.

PRODUCTO	IMAGEN	CALORIAS	PESO
CHOCOCRUNCH		99Kcal	20g
CHOCOARROZ		120Kcal	22g
ALFAJOR DE ARROZ CACHAFAZ		97Kcal	22g
CHOCOLEIT		89Kcal	25g

Tabla 12. Comparación Calorías y Peso nuevo formato de Chocoleit Vs Formatos actuales de competencia.

Desarrollos

- **Innovación**

1.- Bizcochuelo de Taza:

Es una idea cruda con pruebas realizadas y con los ingredientes principales ya definidos. Mezcla de polvo (al estilo “Exquisita”) para hacer tortas pero libre de gluten y sin azúcar agregada, cuyo proceso de elaboración no lleve más de dos pasos. La idea a desarrollar consiste en batir simplemente con un tenedor este polvo semi-preparado en una taza junto a 1 huevo, 3 cucharadas de leche y una cucharada de aceite y se cocina 5 minutos en microondas resultando una especie de “muffin” dentro de la taza.



2.- Mini Barritas de Quinoa:

Barras de 38g hechas con quinoa, semillas, frutos secos y chocolate.

- **Reducción de costos**

Con la incorporación del alfajor de 25g para junio del 2019 se quiere aumentar las unidades de venta en el kiosco por volumen. Al ser de un menor tamaño los costos por unidad se reducen.

- **Packaging (estructura y diseño)**

1.- Diseño:

Hace pocos meses la empresa, alineada al objetivo de entrar en los kioscos, decidió hacer cambios al diseño del packaging por unidad. Obviando detalles “arabescos” y dando más espacio para resaltar diferenciales, no solo el sello SIN TACC, en composición que son valoradas, además del consumidor celiaco y diabético, por el consumidor que tiene un estilo de vida saludable a quien se quiere llegar en los kioscos.



Imagen 36. Nuevo Packaging alfajor Chocoleit 50g

Como se puede observar en la imagen del nuevo packaging no se han incluido las imágenes resaltando las variables 0% AZUCAR y 0% HARINAS, sin embargo para enero del 2019 empezarán a estar presentes en el diseño.



2.- Caja presentación 12 unidades:

Modificación en el diseño de las cajas de 12 unidades con el mismo objetivo del cambio de diseño del packaging individual. Las cajas con nuevo diseño empiezan a circular en febrero del 2019. A continuación una imagen con el diseño de las nuevas cajas.



Imagen 37. Nuevo diseño de caja de 24 unidades de Chocoleit.

Estrategia de Precio

Para definir la estrategia de precios debemos tomar en cuenta los siguientes factores:

- Se trata de una estrategia de entrada en un nuevo mercado.
- La prioridad en esta primera etapa (año 2019) es hacer conocer a la marca y que los nuevos consumidores prueben el alfajor Chocoleit.
- La estrategia de distribución es llegar solo a las grandes cadenas de kioscos por una razón de alcance masivo (ver Tabla 1).

Además debemos tomar en cuenta las siguientes variables:

- Precio de la competencia directa.



PRODUCTO	IMAGEN	MARCA	EMPRESA	PRECIO (ARS\$)
CHOCOARROZ		GALLO	MOLINOS RIO DE LA PLATA	25
ALAJAJOR DE ARROZ		CACHAFAZ	CACHAFAZ	35
CHOCOCRUNCH		GALLO SNACKS	MOLINOS RIO DE LA PLATA	30

Tabla 13. Precios de competidores directos

- Margen de ganancia del kiosco.
Entre 85 y 100% margen de ganancia Mark Up (información suministrada por directora de Chocoleit).
- Margen de ganancia del distribuidor.
Entre 35 y 40% margen de ganancia Mark Up (información suministrada por directora de Chocoleit).

Ambos alfajores de Chocoleit tienen como precio hoy en día ARS\$ 38 la unidad de 50g en los puntos de venta de las dietéticas quienes han sido constantes en la comercialización de Chocoleit durante 4 años y representan el 95% de la facturación de la empresa. Los precios en los kioscos deben ser los mismos o de muy poca diferencia para respetar la relación comercial de las dietéticas. De esta forma el precio para entrar en los kioscos debe definirse **en base a los costos**.

El margen que afecta negativamente en el margen de Chocoleit es el de los distribuidores de golosinas para kioscos ya que en el caso de las dietéticas el margen del respectivo distribuidor ronda los 15 y 20% esto debido a que el producto es de alta rotación siendo la venta de 50.000 unidades mensuales en ese mercado. En el caso de los kioscos se espera vender 10.176 unidades mensuales. La empresa está dispuesta a sacrificar el margen. En



definitiva, de un 30% de margen (Mark Up) en la venta a distribuidoras de dietéticas la empresa debe reducir su margen a 25% (Mark Up) para cumplir con la estrategia de precios que competen al presente plan de marketing.

Hay factores que deberían ayudar a bajar los costos como el aumento de la producción en un 100% lo cual incrementa el poder de negociación con los proveedores.

Estrategia de Distribución

Canales de distribución



Imagen 37. Canal de distribución Chocoleit.

Es importante acotar que con todas las grandes cadenas existe la posibilidad de negociación directa con las sucursales y respectivos franquiciados.

Tipo de distribución

Tipo selectiva, según las condiciones con los distribuidores se mantiene “la puerta abierta” para ser selectivo con el tipo de empresa de distribución a puntos de venta.



Estrategia por canales

Para el presente trabajo nos concentramos en la estrategia de llegada al canal de puntos de venta de las grandes cadenas de kioscos.

Chocoleit tiene planteado elevar su producción del 50.000 a 100.000 unidades mensuales para cumplir con el objetivo de abastecer los canales de distribución de golosinas saludables tanto en sus principales clientes, las dietéticas, como con la nueva entrada en kioscos.

La estrategia es ingresar en los puntos de venta de las grandes cadenas de kioscos.

CADENA	PUNTOS DE VENTA	CIUDADES	OBSERVACIONES
OPEN 25	300	12	PRESENTE EN LA MAYORIA DE LOS AEROPUERTOS DE ARGENTINA
360 ^a	25	CABA / GBA	PRESENTE EN EL TERMINAL DE TREN MITRE EN RETIRO. CUENTA CON DOS SUCURSALES EN ZONA NORTE.
EL JEVI	24	CABA	MAYOR PRESENCIA EN PALERMO Y BELGRANO
KIOMAX	75	CABA	17 KIOSCOS REPARTIDOS EN LAS CINCO LINEAS DE SUBTES DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES
TOTAL PUNTOS DE VENTA	424		

Tabla 14. Sucursales y franquicias de grandes cadenas de kioscos

Esta decisión responde a las siguientes razones:

- Mayor alcance y cercanía al consumidor debido a la ubicación de los puntos de venta, aeropuertos, estaciones de subte, estación de tren Retiro, barrios clase media / alta de CABA y GBA.
- Llegada a través de grandes distribuidoras.
- Cercanía a la planta.
- Capacidad de abastecimiento en el primer año, 2019.



- Las cadenas Open 25, 365 y Kiomax cuentan con sucursales y también con franquicias mientras que El Jevi son todas sucursales lo que permite la negociación directa con la respectiva cadena evitando la dependencia del distribuidor. En el caso de Open 25 ya se hizo un primer acercamiento y sus condiciones de entrada son la dotación de 24 unidades de alfajor sin intercambio comercial, solo para medir la receptividad de los consumidores.

¿Cómo llegar al canal?

La forma de llegar al canal es a través de concertar reuniones con los Jefes de Compras de las tres grandes distribuidoras de golosinas de forma de presentar el producto y la propuesta de valor con atractivas condiciones comerciales. Otra manera que no se descarta es ir directamente a las oficinas de las grandes cadenas de kioscos.

Margen de distribución

El margen de ganancia de las distribuidoras de golosinas ronda entre el 35 y 40% Mark Up del producto para comercializar con los puntos de venta.

Políticas comerciales

Este es un punto clave ya que se debe ser más flexible con las distribuidoras de golosinas en comparación con las distribuidoras de dietéticas. El plazo de pago será de 45 días para las distribuidoras de golosinas.

Se plantea enviar un primer stock a consignación como oportunidad de costo para iniciar el proceso de vínculo con el consumidor.

Segmentos de clientes cubiertos por el canal

- Mayoristas de golosinas.
- Directamente a las grandes cadenas de kioscos.



- Franquicias con los que se puede negociar y despachar directamente sin distribuidor por medio.

Estrategia de comunicación

Objetivos de comunicación

Generar conocimiento de marca y posicionamiento a través de los atributos diferenciales que caracterizan a Chocoleit.

- Composición.
- Sabor.
- Confianza (Aval y aprobación por los nutricionistas).

Mensaje que se desea transmitir

Tanto la comunicación Offline como Online deben ser alineadas tanto con en Brand Positioning statement como con el Insight del consumidor. Se toma en cuenta que a partir del mes de junio 2019 se debe transmitir el lanzamiento del nuevo formato de alfajor de 25g.

Estructuración del plan de medios

- Online
 - 1.- Página Web
 - 2.- Redes sociales (Con activación de campañas SEO –SEM).
 - 3.- Acciones con influencers.
- Offline
 - 1.- Material Promocional (Folletos con Información general y Brochure Institucional).
 - 2.- Eventos y exposiciones.



Acciones del plan de medios

- **Página Web**
Edición y mejora de contenido existente. Mejorar el posicionamiento SEO (orgánico). A partir de enero 2019.
- **Redes Sociales**
Facebook. Generación de contenido, hasta 15 por mes, distribuidos en promociones, imágenes, microvideos y links a notas interesantes relacionado a información nutricional, celiaquía o diabetes. Desde enero hasta diciembre 2019.
Instagram. Generación de contenido, hasta 15 por mes, distribuidos en promociones, imágenes, stories, live videos y links a notas interesantes relacionado a información nutricional, celiaquía o diabetes. Desde enero hasta diciembre 2019.
- **Influencers**
Personas o instituciones representativas de los valores y Brand Character de la marca con, por lo menos, más de 30K de seguidores en sus redes sociales. El uso de la herramienta Influencers se usará a partir de julio del 2019 una vez salga a la calle el nuevo formato de unidad 25g.

Se proponen:

- Asociación Celiaca Argentina @asociacion.celiaca.org
25.000 seguidores.

Bio: *“Pionera en América Latina. Brinda apoyo a quienes deben seguir una dieta libre de gluten”.*



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 38. Perfil de la cuenta instagram @asociacion.celiaca.org

2.- Lic. Maria Agustina Murcho. @nutricion.ag

300.000 seguidores.

Bio: Información de contacto de la Lic. Maria Agustina Murcho.

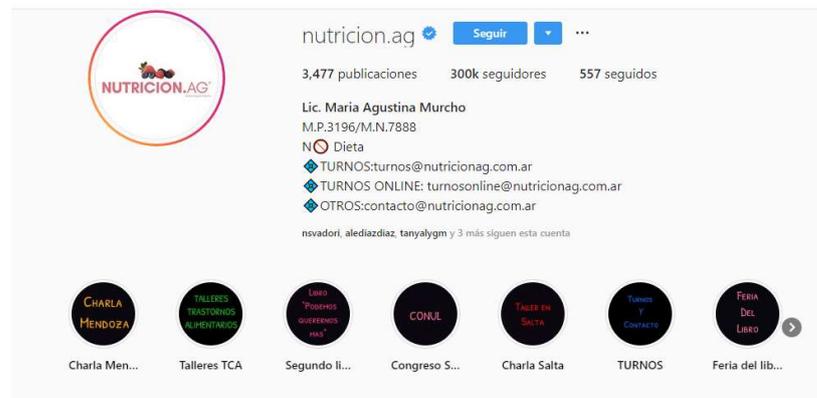


Imagen 39. Perfil de la cuenta instagram @nutricion.ag

- Material Promocional

Folletos. Entrega de 200 folletos por consultorio de nutricionista o centros especializados en alimentación, se propone un objetivo de diez consultorios durante cinco meses. Acción a realizar a partir de febrero 2019.



- Publicaciones

Revista Cuerpo & Mente. 70% de lectores son mujeres. Nivel socio económico ABC1, C1 y C2. En su mayoría los lectores tienen edad comprendida entre 26 y 40 años (40%). Distribución en kioscos y eventos. 60% CABA y 40% en GBA. Frecuencia mensual. 14,000 ejemplares mensuales.



Imagen 40. Tapa Revista Cuerpo & Mente

Tarifas de publicidad en versión papel

Espacio	Medidas	Valor
Contratapa	20 x 27,5 cm.	\$ 12.000
Ret. Tapa	20 x 27,5 cm.	\$ 10.000
Página Interior	20 x 27,5 cm.	\$ 9.000
1/2 Página Vertical	8,5 x 25 cm.	\$ 5.000
1/2 Página Horizontal	17,5 x 12 cm.	\$ 5.000
1/3 Página	5,5 x 25 cm.	\$ 4.000
1/4 Página	8,5 x 12 cm.	\$ 3.000
1/8 Página	8,5 x 5,5 cm.	\$ 2.000

- Distribución nacional en kioscos
- Distribución en eventos
- Respaldo en redes sociales
- Consultar financiación

Imagen 41. Presupuesto suministrado por Revista Cuerpo & Mente

- Eventos y exposiciones

Presencia en Expo Golosinas el 21 y 22 de marzo del 2019. Encuentro de negocios exclusivo de mayoristas y distribuidores de la industria de las golosinas, galletitas y afines.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Imagen 42. Imagen del evento EXPOGOLOSINAS 2019.

Fechas especiales en el cronograma de contenidos 2019 en redes sociales

1 DE ENERO - AÑO NUEVO

27 Y 28 DE FEBRERO - CARNAVAL

20 DE MARZO - DÍA DE LA FELICIDAD

5 DE MAYO - DÍA INTERNACIONAL DE LA CELIAQUIA

3ER DOMINGO DE AGOSTO - DÍA DEL NIÑO

14 DE NOVIEMBRE - DÍA MUNDIAL DE LA DIABETES

24 Y 25 - NOCHEBUENA Y NAVIDAD

31 DE DICIEMBRE - AÑO NUEVO



Forma de medición de la eficacia de la comunicación propuesta

KPI's



Tabla 11. Indicadores de medición de redes sociales

Investigación

- **Información continua**
Evolución de imagen de marca.
- **Estudios Ad-Hoc**
Cualitativos y Cuantitativos.

Presupuesto

Presupuesto Marketing

Partidas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Diseño Web	\$ 3,500												\$ 3,500
Personal (CM)	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000
Revista Cuerpo & Mente		\$ 5,000			\$ 5,000			\$ 5,000			\$ 5,000		\$ 20,000
Expo Golosina 2019			\$ 200,000										\$ 200,000
Folletos		\$ 5,000					\$ 5,000					\$ 50,000	\$ 60,000
Imfluencer							\$ 40,000	\$ 40,000					\$ 120,000
Capacitación	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Distribución Folletos		\$ 1,000			\$ 1,000			\$ 1,000					\$ 3,000
Total	\$ 13,500	\$ 20,000	\$ 210,000	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 10,000	\$ 55,000	\$ 55,000	\$ 50,000	\$ 10,000	\$ 15,000	\$ 60,000	\$ 523,500

Tabla 12. Presupuesto de marketing año 2019



Cuadro de Resultados

	2019	2020	2021
MERCADO TOTAL			
VENTAS (VOLUMEN)	927,000,000	954,810,000	1,002,550,500
VENTAS (\$)	7,140,000,000	7,282,800,000	7,501,284,000
VENTAS COMPAÑÍA			
VENTAS (VOLUMEN)	722,112	1,047,062	1,518,240
VENTAS (\$)	\$ 27,440,256.00	\$ 39,788,371.20	\$ 57,693,138.24
CUOTA DE MERCADO	0.38%	0.55%	0.77%
COSTOS DIRECTOS			
MARGEN BRUTO (\$)	\$ 6,860,064.00	\$ 12,931,220.64	\$ 23,812,842.81
MARGEN BRUTO (% DE VENTAS)	25%	33%	41%
GASTOS DE PRODUCCION FIJOS	\$ 10,290,096.00	\$ 14,920,639.20	\$ 21,634,926.84
GASTOS DE PRODUCCION VARIABLES	\$ 5,145,048.00	\$ 7,460,319.60	\$ 10,817,463.42
OTROS	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
COSTOS INDIRECTOS			
MARGEN NETO (\$)	\$ 6,321,564.00	\$ 12,235,720.64	\$ 22,908,692.81
MARGEN NETO (% DE VENTAS)	23%	31%	40%
DISEÑO WEB	\$ 3,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00
PERSONAL (CM)	\$ 120,000.00	\$ 156,000.00	\$ 202,800.00
REVISTA	\$ 20,000.00	\$ 26,000.00	\$ 33,800.00
EXPO GOLOSINA 2019	\$ 200,000.00	\$ 260,000.00	\$ 338,000.00
FOLLETOS	\$ 60,000.00	\$ 78,000.00	\$ 101,400.00
INFLUENCER	\$ 120,000.00	\$ 156,000.00	\$ 202,800.00
CAPACITACION	\$ 12,000.00	\$ 15,600.00	\$ 20,280.00
DISTRIBUCION FOLLETOS	\$ 3,000.00	\$ 3,900.00	\$ 5,070.00
PRESUPUESTO MARKETING			

Tabla 13. Cuadro de resultados financieros

- Según un artículo del portal BaeNegocios (Del Pilar Ayuso, 2018) se espera un estancamiento del mercado de alfajores entre 1% y 2% para el 2019. De allí que para el presupuesto del 2020 se asume un crecimiento de Volumen y Facturación de 3% y 2% respectivamente. De igual forma para el 2021 y con las expectativas de mejoras se asume crecimiento de Volumen y Facturación de 5% y 3% respectivamente.



- Las ventas compañía representan las ventas en Volumen y Facturación de ambos canales Dietéticas y el nuevo canal Kioscos.
- El Margen Bruto esperado finalizando el 2019 es del 25%. Mientras que el Neto sería del 23% ambos dentro de los esperado por Chocoleit. Con proyección de crecimiento los años del 8% y 9% para los años 2020 y 2021 respectivamente.
- Los incrementos anuales del presupuesto de Marketing del 2020 y 2021 son en base a la inflación pronosticada para esos años según un artículo del portal web de economía El Economista (Portal El Economista, 2018) se espera que la inflación termine 2019 en 28% y en 2020 alrededor del 18,6%.
- Hoy en día la capacidad de producción de la planta de Chocoleit es de 100.000 unidades mensuales. Vemos que para el tercer año hay un objetivo de Volumen que sobrepasa la capacidad instalada actual lo que obliga a la empresa a la inversión en infraestructura y máquinas antes del 2021 para aumentar la línea de producción.
- El crecimiento en ventas por Volumen por parte de la empresa para el 2020 es del 45% con respecto al 2019 y 50% para el 2021 con respecto al 2020.

Cronograma

- El cronograma es anual distribuido en meses.
- Las acciones de redes sociales se realizaran durante todo el año.
- La publicación en la revista se realizará por cuatro meses, específicamente en Febrero, Mayo, Agosto y Noviembre.
- El uso del influencer dentro del plan de comunicación viene debido al lanzamiento del nuevo formato de alfajor de 25g y 89Kcal. Estarán por tres meses Mayo (pre lanzamiento), Agosto (posicionamiento) y Diciembre (posicionamiento).
- Es ya una costumbre la presencia de Chocoleit en la Expo Golosina desde hace 3 años, debido al costo de la edición 2019 no es una decisión ya tomada la presencia este año.



- Parte del financiamiento del plan de marketing para el objetivo de este trabajo viene de las ganancias en el canal dietéticas, no solo de la facturación del nuevo canal kioscos.
- Vemos por el análisis del price index y por los resultados obtenidos en la encuesta que el precio actual ARS\$ 38 es aceptable en el mercado a pesar de estar dentro del precio de alfajores más caros.
- La estrategia de ingresar primero en las grandes cadenas de kioscos se argumenta por la ubicación de las mismas en CABA y GBA además del alto tráfico de personas.
- A pesar de tener alto poder de negociación la marca está dispuesta a hacer sacrificios de ganancias para darse a conocer en las grandes cadenas de kioscos.
- Siendo una PYME las acciones de marketing, tanto Offline como Online se definieron lo más coherentemente posible con las posibilidades de la empresa.
- Habiendo sido argumentado en varias ocasiones durante el desarrollo de este plan, las personas que pertenecen al target definido no necesariamente comen alfajores saludables por recomendación de un nutricionista, más del 50% lo hacen por iniciativa propia y como se argumenta en el análisis de macro entorno esta tendencia va creciendo en todo el mundo.
- Se espera un 2019 con ingreso de otras opciones de golosinas saludables de parte de las grandes marcas. Tal como como se expresa en un artículo publicado por en el portal de Negocios, Apertura (Lippo, 2018).



Referencias

- Asociación Celiaca Argentina.* (s.f.). Obtenido de <http://www.celiaco.org.ar/celiaquia>
- Asociación distribuidores de golosinas y afines.* (2017). Obtenido de El alfajor es un líder imbatible en el mundo de las golosinas y cada vez se vende más:
<http://www.adgya.org.ar/mobile/notaampliada.php>
- Consultores, S. (2019). *Estudio de Opinión Pública (ámbito nacional)*. Buenos Aires.
- Del Pilar Ayuso, M. (3 de Mayo de 2018). *Los fabricantes de alfajores se ajustan para resistir la caída en las ventas*. Obtenido de
<https://www.baenegocios.com/negocios/Los-fabricantes-de-alfajores-se-ajustan-para-resistir-la-caida-en-las-ventas-20180503-0092.html>
- En la Argentina, una de cada 100 personas es celiaca.* (8 de septiembre de 2014).
Obtenido de La Nación: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/en-la-argentina-una-de-cada-100-personas-es-celiaca-nid1725565>
- Espinoza, R. (15 de Septiembre de 2014). *Posicionamiento de Marca Batalla por Mente*.
Obtenido de <https://robertoespinoza.es/2014/09/15/posicionamiento-de-marca-batalla-por-mente>
- Fundación Vivo Sano. (15 de Noviembre de 2017). Obtenido de
https://www.vivosano.org/que-es-el-consumo-responsable/?gclid=Cj0KCQjwrMHsBRCIARIsAFgSeI2BMwf-Pa1mGot5bEE7cGXpXbPY-Oo0FVhIK0Exy1bgcU799SJC4r0aAj3dEALw_wcB
- Leal, M. (2016). *Estudio Panorámico De Vigilancia*. Buenos Aires.
- Lippo, F. (19 de Abril de 2018). *Apertura (Argentina)*. Obtenido de Las golosinas se ponen a dieta: <https://www.pressreader.com/argentina/apertura-argentina/20180419/282784947068820>
- Ministerio de Salud y Desarrollo Social. (11 de mayo de 2011). Obtenido de
<http://www.msal.gob.ar/prensa/index.php/noticias-de-la-semana/55-en-la-argentina-las-necesidades-de-los-celicos-ahora-son-derechos>



- National Institute of Diabetes and Digestive and Kidney Diseases. (s.f.). Obtenido de <https://www.niddk.nih.gov/health-information/informacion-de-la-salud/enfermedades-digestivas/enfermedad-celiaca/alimentos-dietas-nutricion>
- Nielsen, C. (4 de Octubre de 2016). *53% de los argentinos pararía mas por alimentos o bebidas que no contengan ciertos ingredientes*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/53-por-ciento-de-los-argentinos-pagaria-mas-por-alimentos-o-bebidas-sin-ciertos-ingredientes.html>
- Nielsen, C. (Abril de 2018). *Estudio Nielsen: tendencias saludables y consumo de alimentos*. Obtenido de <http://brandsmkt.com/estudio-nielsen-tendencias-saludables-y-consumo-de-alimentos/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura . (s.f.). Obtenido de <http://www.fao.org/home/es/>
- Porta La Dolce. (s.f.). Obtenido de <http://www.ladolce.com.ar/>
- Portal Arcor. (s.f.). Obtenido de www.arcor.com
- Portal Bagley. (s.f.). Obtenido de www.bagley.com.ar
- Portal Cachafaz. (s.f.). Obtenido de www.cachafaz.com
- Portal Chocoleit. (s.f.). Obtenido de www.chocoleit.com.ar
- Portal Chocoleit. (s.f.). Obtenido de www.chocoleit.com.ar
- Portal Consultora Nielsen. (16 de Septiembre de 2016). Obtenido de <https://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>
- Portal El Economista. (6 de Noviembre de 2018). Obtenido de <https://www.eleconomista.com.ar/2018-11-pronostico-2019-recesion-dolar-tasa/>
- Portal Kioscoradio. (19 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://kioscoradio.com/nota/146/es-negocio-tener-un-kiosco>
- Portal Molinos Rio De La Plata. (s.f.). Obtenido de www.molinos.com.ar
- Portal Nini. (s.f.). Obtenido de <https://www.nini.com.ar/>
- Portal Parlamentario. (21 de Marzo de 2017). Obtenido de <http://www.parlamentario.com/noticia-99609.html>
- Portal Potigian. (s.f.). Obtenido de <http://www.potigian.com.ar/quienes-somos>



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Real Academia Española. (2018). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Obtenido de <https://dle.rae.es>

Ries, A., & Trout, J. (1993). *Posicionamiento*. McGraw Hill.

Samela, G. (3 de Abril de 2016). *Una golosina en boca de todos en el país se consumen mas de mil millones de alfajores al año*. Obtenido de https://www.clarin.com/economia/pais-consumen-millones-alfajores-ano_0_HkgqdnPXg.html

The European Commission Concerted Action on Functional Food Science in Europe (FUFOSE). (s.f.). Obtenido de <http://ilsi.eu/fufose/>

UKRA. (s.f.). Obtenido de <http://ukraweb.org.ar/>



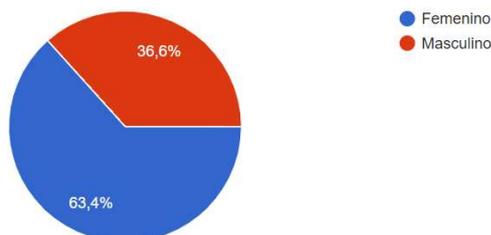
Anexos

Anexo 1. Encuesta Investigación de Mercado / Cuantitativa y Cualitativa

- Realizada con la herramienta Google Form.
- Distribuida a través de redes sociales, WhatsApp y correo electrónico.
- 82 respuestas analizadas.
- Respuestas desde distintas ciudades de la Argentina.

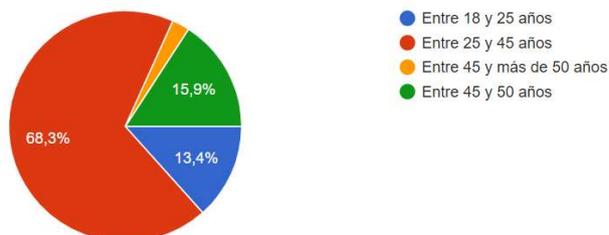
Sexo

82 respuestas



Edad

82 respuestas



Profesión

82 respuestas



- **Empleado**
- **Docente**
- **Estudiante**
- **Administrativa**
- **Arquitecta**
- **Empleada**
- **Ama de casa**
- **Ingeniero**
- **Contadora**
- **Viajante comercial**
- **Análisis de sistemas**
- **Ingeniero**
- **Ingeniero electrónico**
- **Kinesiologa**
- **Ingeniería**
- **Abogacia**
- **Enpresaria**
- **Contador**
- **licenciada en nutrición**
- **Lic economía y founder en +Bio**
- **Independiente**
- **Comunicador social**
- **Periodista**
- **Ejecutiva comercial**
- **Podologa universitaria**
- **Ingeniero en Telecomunicaciones**
- **Biologo**
- **Distribuidor**
- **Editora**



- **Arquitecto**
- **Diseño**
- **Politologa**
- **Bioquímica**
- **Diseñadora gráfico**
- **Fotografa**
- **Diseñador Industrial**
- **Diseñadora Grafica**
- **Informatica**
- **Arqui**
- **Maestro Pokémon**
- **Administrativo**
- **Estudiante de medicina**
- **Odontologo**
- **Chef**
- **Ingeniero Mecanico**
- **Analista Junior**
- **Atención al cliente**
- **Contador publico**
- **Licenciatura en Lenguas Modernas**
- **Gordo culposo**
- **Lic. Comercio Internacional**
- **Contadora**
- **Músico**
- **Lic en rrhh**
- **empleada administrativa**
- **RRHH**
- **Técnica química**
- **Operaria**



- **abogado**
- **Trapito**
- **Deportista**
- **Calidad**
- **Radiologa**
- **Comerciante**
- **Empleada administrativa**
- **ama de casa**
- **Asistente odontológica**
- **Empleado aeronáutico**
- **Artesano**

¿En qué zona de Argentina Reside?

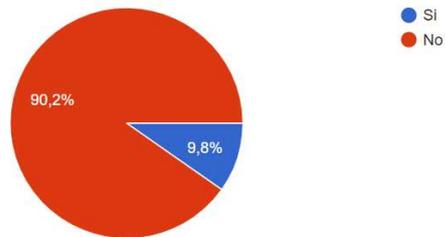
82 respuestas

- **GBA Y BUENOS AIRES PROVINCIA 46**
- **CABA 26**
- **Cordoba 3**
- **Tucuman 1**
- **Rosario 3**
- **Mendoza 2**
- **Río Negro 1**



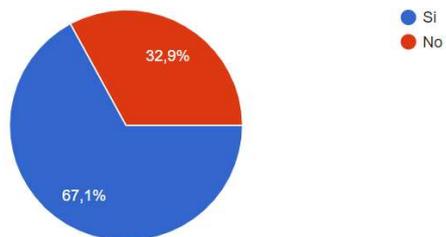
¿Esta bajo dieta alimenticia dictada por un nutricionista?

82 respuestas



¿Considera que cuida sus hábitos alimenticios?

82 respuestas

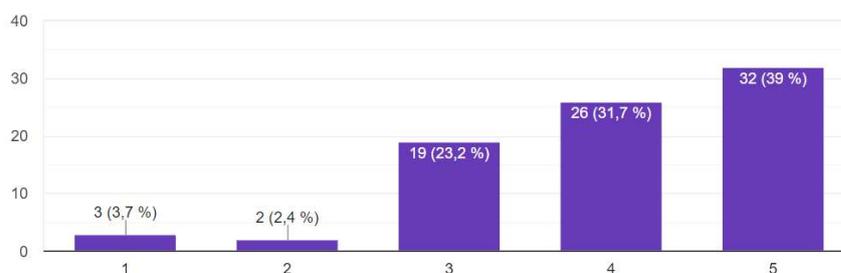




En la escala del 1 al 5 qué tan importante es la buena alimentación en su vida



82 respuestas



¿De qué forma cuida sus hábitos alimenticios?

82 respuestas

- Ninguna
- Comiendo sano
- No lo hago
- Haciendo ejercicios
- Comida casera, lacteos descremados y harinas integrales.
- Equilibrando las comidas
- Pocos carbohidratos y proteínas de calidad
- Haciendo cinco comidas al día. Dos principales y dos meriendas, consumo frutas y verduras casi todos los días.
- Comiendo 3 veces al día y haciendo lo posible por comer a las mismas horas. Evitando porciones muy grandes, y añadiendo frutas a la dieta diaria
- Evitar azúcar y harinas
- plan nutricional
- Me fijo de comer proteínas, frutas y verduras
- Sin excesos
- Como sano a pesar q a veces me excedo y me doy gustos.
- En la compra



- Reduciendo azúcares y harinas
- Cuidado alimentario y actividad física
- Reducción harinas. Mucha verduras. Pero como fuera de horario. Por lo q como mal
- Evitó harina y azúcar refinados
- Comiendo en casa
- Alimentos de pocas calorías , frutas
- No como carnes rojas ni blancas, no tomo leche, sólo vegetales, trato de consumir hojas verdes a diario, quesos trato que seas orgánicos o de cabra, tomo 8 vasos de agua a diario, trato de reducir el azúcar en comidas, no me gustan mucho los dulces sólo en cumpleaños. De golosina me gusta el chocolate
- Comiendo variado
- Suprimiendo harinas y azúcares
- Pretendiendo platos balanceadas
- Vegetariano
- Trato de comer sano y consumir la menos grasa posible
- Comiendo balanceado
- Cuidandome durante la semana
- Seleccionando los de mejor calidad
- Sé que es lo que como
- Soy vegetariana, no como enlatados ni alimentos procesados en general.
- Tratando de comer lo más sano posible y casero
- Tratando de evitar alimentos perjudiciales, e incorporar mayores alimentos más sanos
- Prestando atención, anticipándome.
- Comer variado. De todo un poco. Dandome los gustos sin privarme pero medido.
- Teniendo en cuenta qué tipo de comida consumo por día, e intentando comer algo cada dos horas.
- Controlando que tener y que no a disposición en mi casa



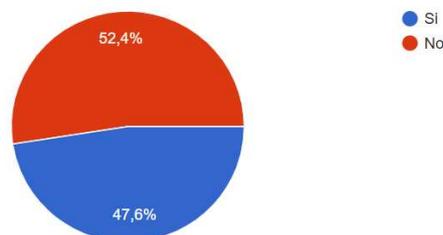
- Sin condimentos innecesarios
- No me cuido
- Consumiendo alimentos bajos en sodio y azúcares
- Incluyo vegetales y utilizo poco aceite en la coccion de los alimentos
- Como pocas conservas y fiambres.
- Tomo agua y alimentos verdes
- Tengo bajo peso así que trato de comer siempre comidas saludables con un alto contenido calórico
- Tratando de cuidarme en las comidas al 100%
- Cocina baja en grasa. Y consumir las 3 comida principales y 2 o 3 meriendas mínimas
- ninguna
- Frutas, no harinas, no frito
- Trato de no comer fritos, tomar mucha agua y no consumir gaseosa.
- Comiendo sano y balanceado
- Ensalada de vez en cuando
- Evito comer lo que no debo
- Audazmente
- Comida sana y casera
- Trato de incluir en la comidas vegetales, carbohidratos y proteínas. En porciones balanceadas.
- Evito: harina, azúAr, alimentos congelados, no tomo gaseosas, etc
- Variación
- evitando gaseosas harinas azucar y grasas
- Intento comer organico, pocas harinas y azucar
- Soy propensa a la diabetes
- Alimentos bajos en grasa
- no lo hago
- Mucha palta y golosinas



- Con comida casera
- Comiendo comidas saludables
- Respetando la dieta indicada por el profesional
- Informandome
- Varios tipos de alimentos
- Alimentandome sanamente
- Con gimnasia
- Comiendo variedad en verduras y carnes
- comiendo verduras
- Leo mas para mi hijo
- Cómo más frutas y verduras
- Tratando de comer comida casera
- Me cuido de no comer tantas harinas
- Comiendo muchas verduras, frutas y cereales.. evitamos el azucar y las harinas..

¿Tiende a consumir golosinas durante sus "breaks" diarios?

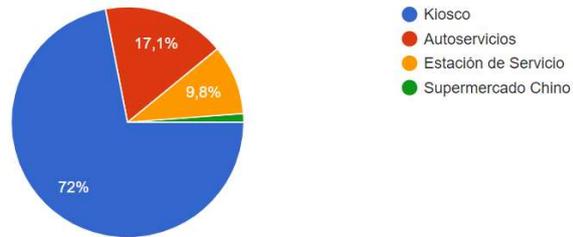
82 respuestas





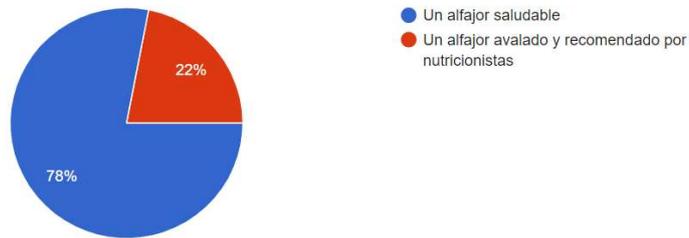
¿Dónde compra golosinas la mayoría de las veces?

82 respuestas



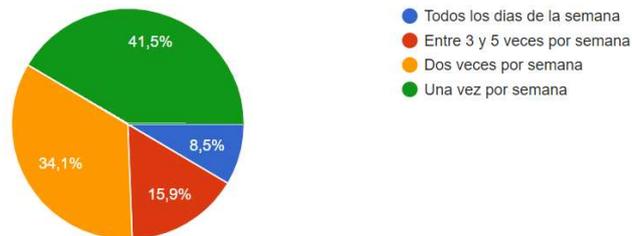
¿Para saciar la necesidad de una golosina que opcion toma?

82 respuestas



Frecuencia de consumo de golosinas

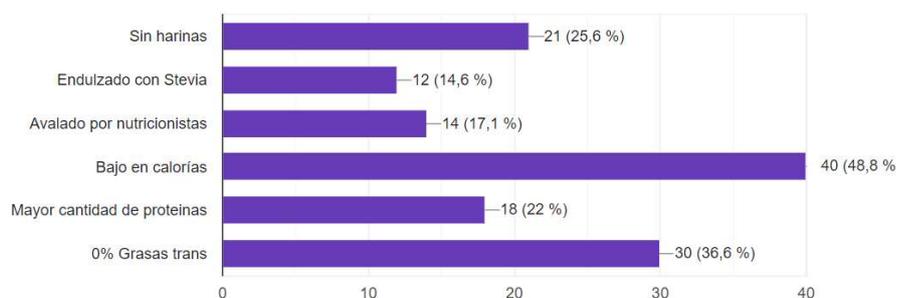
82 respuestas





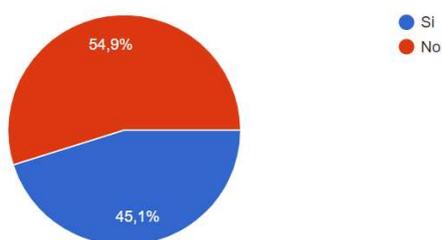
¿En una opción de golosina saludable cual de estas variables valora más? (seleccionar dos)

82 respuestas



¿Consume alfajores de arroz como opción saludable?

82 respuestas



Si respondió "No" ¿Por qué?

48 respuestas

- No me gustan
- No me gustan
- N/A
- No es una opción para mí
- No consumo alfajores con frecuencia
- Porque no sabía que existía esa opción



- Porque son recomendados por nutricionistas
- Apestan
- No me agradan
- No me gusta ninguno
- Casi nunca, no me tienta. Prefiero una fruta.
- Porque no tiendo a ese nivel de cuidado alimenticio.
- No me gusta
- Porque el alfajor me gusta que venga con chocolate y dulce de leche tradicional
- Porque no me atraen
- Simplemente por falta de costumbre
- Porque no se comparan en gusto con los alfajores normales
- Xq son horribles.
- Los odio con la intensidad de mil soles
- No me rebajare a la degradación culinaria
- No he tenido la oportunidad
- Porque no son ricos.
- Porque suelen ser de harina de arroz y tiene a tener alto nivel de arsénico que son potencialmente cancerígenos
- Inutil.
- Son horribles
- -
- No lo conozco
- No los he probado.
- No compro alfajores.
- Porque es aburrido
- Tiene ingredientes como JMAF en muchos casos
- Son insípidos
- saben mal
- Nose



- No son de mi agrado
- son feas
- No soy de comer ese tipo de alfajor
- Por son ricos y bajas calóras
- Me olvido que existen y porque es arroz blanco

¿Qué le parece la posibilidad de encontrar la golosina que siempre compra en dietéticas pero esta vez en su Kiosco mas cercano?

- Excelente
- Bien
- Excelente
- Muy bueno
- Genial
- Genial
- Buena
- Bien
- Cómodo
- Bueno
- Muy bien.
- Es bueno
- priceless
- muy buena
- Seria excelente. A veces es más fácil encontrar de paso un kiosco que una dietética
- Poder encontrar en cualquier momento y lugar me parece genial
- Muy bien
- Me encantaría
- Perfecto
- Positiva para quienes lo buscan.
- Mejor



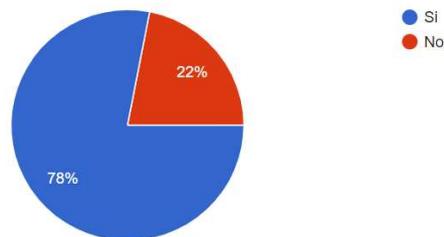
- Excelente odea
- Esta bien
- Practico
- Esta perfecto. Hoy en dia le falta publicidad para saber q se puede comprar en estos lugares. (ejemplo son las barritas de cereal q si se venden. Esto es igual)
- Me parece una buena idea, sobre todo para que los más chicos tengan otras opciones a la hora de elegir golosinas.
- No compro golosinas sanas.
- No me gustan las golosinas
- Me da lo mismo
- Irrelevante
- No compro en dietéticas,me parecen que esos productos carecen de un sabor extraordinario y rico para mi paladar
- Mejor por la accesibilidad
- Interesante
- Agradable
- Viable
- Seria correcto para la gente que lo necesita
- Me parece bien
- Está perfecto.
- Intrascendente
- No compro en dieteticas
- buenisimo
- Si
- me da igual
- Muy buena
- Ok
- Óptimo
- Buenisimo



- comodo
- Buenísima
- Buena
- Estaría perfecto
- Una excelente opción
- Estaria bueno

¿Estaría dispuesto a pagar 40\$ por un alfajor de buen sabor, bajo en calorías, 50g de peso, chocolate hecho con cacao, endulzado con stevia y de alto contenido en proteínas que no influye negativamente en su buena alimentación?

82 respuestas



Activar Windo

¿Qué piensa al ver este alfajor de 50g, de chocolate hecho con cacao, dulce de leche endulzado con stevia, sin harinas, 0% grasas trans, bajo en calorías y aprobado por nutricionistas?

82 respuestas





- Excelente
- Muy bueno
- Muy rico
- Snack ideal
- Interesante
- El envoltorio no dice nada... Debería ser bien claro respecto a sus cualidades
- No lo elegiría
- Buena presentación. No sabía de su existencia
- Quiero probarlo
- Demasiado grande el paquete para el contenido. Demasiado blanco si es de chocolate negro
- Que es de chocolate blanco (que no me gusta)
- Buena presentación
- Lo eligo
- Me encantaaaa
- Es un muy buen producto
- El envase me gusta. Es delicado.
- Lo conozco y lo consumo
- Me tienta a comerlo
- Parece de buena calidad
- Una gran idea!
- Se pierde el nombre del alfajor. Es muy confuso las letras con el pack. No se resaltan las cualidades que tiene.
- Es una excelente opción
- Es excelente, lo incluí como una opción en darme un gusto , soy diabetica
- Pienso que lo probaría.
- Apetito
- Una excelente opción



- No existe
- Bien
- Excelente
- Que son riquísimos! !!!
- Genial
- Hagan publicidad regalando alfajores, si está bueno lo compraría, así a priori no gastaría 40 pesos si no lo conozco y no lo probé
- Tienen muy buena imagen gráfica, parece de buena calidad.
- Buena opción
- Se ve bueno, falta fuerza de identidad de marca principalmente en el blanco, se pierde con el tramado de fondo; y algo más de reconocimiento que se trata en cuanto a lo saludable. Si bien se lo ve diferente al resto del mercado (un poco mas de imagen diferencial)
- Se ve bien, tal vez lo compraría.
- El hecho de que este endulzado con Stevia me hace reticente a probarlo, dado que no me gusta como endulza. Pero podría darle una oportunidad.
- Eso es un alfajor ????
- Muy copado
- Que ganas de comer un alfajor
- En un aguila brownie o un trishot
- Un vomito
- Que puede ser una buena colación
- Es una opción apetitosa
- Lo probaría
- Cuanto costará? se ve rico
- Muy rico, es saludable para mi dieta
- Poco atractivo. Los alimentos saludables suelen tener empaquetados poco llamativos. Al contrario de los alimentos ricos en azúcares y calorías, sus empaques son muy coloridos y hasta generan interacción con los clientes, tiene mensajes con



mucho llamado al consumo. Cosa que creo, que es la principal razón por la que la gente come menos sanos. Las grandes industrias evalúan la mente de los consumidores, las tiendas o comercios de productos sanos le hablan al organismo.

- Dan ganas de querer probarlo.
- Se ve comible
- No me gustan las cosas dulces, si lo tengo que comer lo como pero realmente no es algo que consumiría seguido.
- Luce agradable
- Dan ganas de probarlo y si gusta comerlo de vez en cuando
- Me gusta
- Mmmmm lo que sea...
- Lo probaría
- Se ve provocativo
- Ok
- Si será rico
- ganas de probarlo!
- Me gusta el packaging, tal vez destacaría esos valores para que sean mas visibles
- Es riquísimo .
- malo
- Me dan ganas de comerlo.
- Exquisito
- Ok
- Sostificado
- Es lo que necesito
- Podría probarlo algún día
- Rico
- Me parece genial
- Lo probaría
- sin dudas por el envoltorio el oscuro que sería de chocolate compraría



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



- Buenísimo
- Lo compraría
- Buenísimo
- Muy bueno y rico
- Parece un alfajor muy rico
- Que esta re bueno