

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

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

**PROYECTO
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN**

Plan de marketing para el posicionamiento de la marca
Cervi en el mercado argentino en el año 2023

AUTOR: AGUSTINA BELÉN HAMANN

TUTOR: LAURA SCARDAMAGLIA Y CECILIA BEATRIZ MALOSETTI

DICIEMBRE 2022

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo se describe el plan de marketing de Cervi para el año 2023 en Argentina. El mismo detalla una estrategia y un plan de acción para alcanzar los siguientes objetivos:

- Lograr la asociación de Cervi a la categoría de manzanas y frutas asociándolo a un producto de calidad superior y al cuidado de la salud en AMBA en 1 año.
- Establecerse en el Top of Mind de marcas de frutas en AMBA en 1 año.
- Incrementar la rentabilidad en un 5% en 1 año.

Para lograr lo expuesto, se replanteó la estrategia de la marca, logrando darle mayor claridad al posicionamiento buscado. Se estableció la marca como un facilitador de hábitos saludables, una compañera que te cuida y te ayuda a cuidarte a vos mismo con un producto de calidad superior.

En este camino, se definieron acciones que permiten lograr los objetivos buscados de forma coherente con la estrategia. Las más importantes son:

- Lanzamiento de snack saludable con fruta cortada lista para consumir y caja de variedad de frutas que facilitan el consumo en ocasiones donde el consumidor encuentra barreras para elegirlos.
- Fijación de un precio superior a la competencia que logre una percepción de calidad superior.
- Máquinas expendedoras que permitan encontrar frutas en lugares donde antes el consumidor no encontraba, como por ejemplo shoppings.
- Capacitaciones a dueños de verdulerías e implementación de materiales en puntos de venta que faciliten el reconocimiento de marca al momento de la compra.
- Lanzamiento de tienda online que permita desarrollar un nuevo canal de ventas adaptado a las tendencias del mercado.
- Degustaciones en puntos de venta para lograr que el consumidor pruebe el producto.
- Presencia en eventos como Masticar, Bioferia y maratones.
- Campaña en medios tanto digitales (Facebook, Google) como offline (Vía pública y TV).

Por último, los principales resultados económicos que se proyectaron son los siguientes:

- Incremento en las ventas en \$72.624 millones respecto al año anterior. Esto representa un aumento real de un 10%.
- Beneficios operativos a \$230.228 millones, representando un crecimiento real de un 24%.
- Incremento en el margen operativo de un 24% en enero 2023 a un 29% en diciembre 2023.

Índice

| | |
|--|----|
| Agradecimientos | 5 |
| Introducción | 6 |
| Contexto del mercado actual | 6 |
| Oportunidad detectada | 7 |
| Objetivos del trabajo | 8 |
| Análisis de Situación | 8 |
| Análisis PESTA | 8 |
| Factores político-legales | 8 |
| Factores económicos | 9 |
| Factores demográficos | 10 |
| Factores socioculturales | 11 |
| Factores tecnológicos | 13 |
| Factores ambientales | 13 |
| Análisis de Mercado | 14 |
| Atractivo del mercado – Cruz de Porter | 14 |
| Dimensionamiento del mercado | 18 |
| Tendencias de Mercado | 19 |
| Análisis del Consumidor | 22 |
| Tipos de compradores | 22 |
| Proceso de compra del consumidor final | 22 |
| Consumidor de frutas en Argentina | 22 |
| Roles del consumidor | 23 |
| Posicionamiento actual | 24 |
| Análisis de la Competencia | 29 |
| Descripción de la competencia | 29 |
| Análisis de Producto | 30 |
| Análisis de Precios | 33 |
| Análisis de Distribución | 35 |
| Análisis de Comunicación y medios | 36 |
| Ventajas Competitivas | 40 |
| Análisis de la Organización | 41 |
| Análisis de Producto | 41 |
| Análisis del precio | 41 |
| Análisis de Canales de Distribución | 45 |
| Análisis de comunicación | 47 |
| Diagnóstico | 48 |

| | |
|---|-----|
| FODA | 48 |
| Factores Externos | 48 |
| Factores Internos | 49 |
| Principales conclusiones | 50 |
| Marco referencial para el abordaje conceptual | 51 |
| Objeto de Estudio | 51 |
| Estado del Arte | 55 |
| Perspectiva Propia | 55 |
| Objetivos de Negocio | 56 |
| Misión | 56 |
| Visión | 56 |
| Valores | 56 |
| Objetivos Estratégicos | 56 |
| Estrategia | 57 |
| Posicionamiento de marca | 57 |
| Red de Asociaciones | 57 |
| Brand Key | 58 |
| Resultados de Investigación | 63 |
| Mix de Marketing | 71 |
| Decisiones de Producto | 71 |
| Decisiones de Precio | 74 |
| Decisiones de Distribución | 75 |
| Decisiones de Comunicación | 80 |
| Presupuesto | 95 |
| Cuadro de resultados | 95 |
| Presupuesto de Marketing | 96 |
| Herramientas de seguimiento y control | 98 |
| Consideraciones finales | 99 |
| Anexos | 101 |
| Anexo I: Brief de Investigación | 101 |
| Anexo II: Cuestionario realizado | 102 |
| Bibliografía | 104 |

Agradecimientos

A mi familia, gracias por enseñarme el valor del esfuerzo para lograr todos los objetivos que me proponga. Gracias a todos por festejar cada logro como si fuese propio.

A Estudio Saccone y Cervi, gracias por acompañarme en los primeros pasos de mi carrera y por permitirme descubrir una gran pasión. Siempre digo que todos los profesionales de marketing tenemos la posibilidad de generar emociones en las personas y eso es muy gratificante.

A mis compañeros y, especialmente, a los amigos que me hice en este lindo camino, realmente hicieron que sea más fácil cada día de estudio y de trabajos prácticos.

A la Universidad Nacional de Buenos Aires, a cada uno de los profesores que conocí y a mis tutoras de trabajo final, por la dedicación y por todas las enseñanzas que me dejaron.

Introducción

Contexto del mercado actual

El mundo frutihortícola siempre se caracterizó por asociar sus productos a commodities o genéricos sin desarrollar marcas que permitan diferenciarlos y evitar las guerras de precios.

Actualmente, comienza a visualizarse la creación de marcas en torno a las frutas, que buscan destacarse y generar valor más allá del producto, este es el caso de Cervi. Esto implica cambiar el concepto de producto homogéneo a producto heterogéneo, que consiste en desarrollar una marca logrando diferenciación a través de su mix de marketing.

Es importante entender que las frutas no responden solo a la necesidad de alimentación. “Comodidad, practicidad, valor energético, salud, belleza, respeto al medio ambiente, explotación o búsqueda de lo nuevo y otros muchos valores que pueden aportar las frutas, a condición de no ser commodities o productos indiferenciados” (Sierra Perreiro; Vallespir; Totosaus, 2002, p.4). Este rubro se encuentra en pleno movimiento a nivel mundial lo que hace que sea un campo dónde hay mucho por hacer, poco explorado y con un gran potencial.

Sobre Cervi

Cervi es una organización líder en producción y comercialización de frutas de pepito (manzanas y peras) y frutas de carozo (duraznos, damascos, ciruelas y pelones). Es una empresa familiar con 50 años de trayectoria y aproximadamente 1.500 empleados.

Su producción se ubica en el Valle de Neuquén y Río Negro y sus mercados principales son Argentina y Brasil, aunque también comercializa a otros países. Además, posee oficinas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un puesto propio en el Mercado Central de Buenos Aires.

Motivación Personal

En primer lugar, la elección del tema se debe al buen vínculo con la organización, el conocimiento de empleados de distintas áreas de esta y la buena relación con los dueños. Esto facilitará el acceso a información relevante para el desarrollo del presente trabajo.

Por otra parte, cabe destacar que trabajé 2 años para la empresa como consultora (siendo parte de Estudio Saccone) y 1 año en Rafico, otra organización del sector. Esto me permitió profundizar mis conocimientos en un rubro tan particular.

Me representará un gran desafío profesional aplicar los conocimientos adquiridos durante el posgrado en el desarrollo de un plan de marketing para Cervi.

Oportunidad detectada

Cervi es una marca que se destaca por su calidad premium y que comercializa sus productos a un precio muy por encima de la media del mercado. Este punto hace que sea fundamental que el consumidor perciba un valor superior o diferencial al resto de las marcas. Algunos indicadores que demuestran que es importante trabajar en este aspecto son:

- En el 2018, Estudio Saccone realizó entrevistas a clientes B2B que mencionaron que la principal debilidad de la marca es que los consumidores no la conocen y por lo tanto no perciben un valor superior al resto de las marcas del mercado.
- En un estudio de conocimiento de marca realizado por Estudio Saccone en 2020, se observó que Cervi posee menos del 5% de conocimiento en el consumidor final.
- La empresa, recién hace algunos años, comenzó a comprender la importancia del marketing, por lo que previo a esto, nunca se realizaron acciones destinadas al consumidor final.

Actualmente, el conocimiento de marca en el consumidor final es muy bajo y los intermediarios exigen que se comunique más fuertemente para facilitar la comercialización del producto a un precio superior a la media. Ante esta situación, en el presente trabajo, se buscará responder a las preguntas:

¿Qué valora el cliente objetivo a la hora de comprar frutas? ¿Cuáles son los insights o verdades ocultas con relación al consumo de frutas? ¿Qué necesidades o deseos latentes giran en torno al consumo de productos saludables? ¿Cuáles son los atributos y beneficios valorados?

¿Cuál es la estrategia de marketing de la competencia (en especial Moño Azul) para lograr diferenciarse? ¿Cuál es su posicionamiento y público objetivo? ¿Qué acciones de marketing realizan?

¿Cuál es el valor diferencial de Cervi? ¿Cuál es el posicionamiento de la marca? ¿Quién es el público objetivo? ¿Qué beneficios funcionales y emocionales brinda la marca?

¿Cuáles son las acciones necesarias para generar mayor valor en el consumidor final?

Es importante destacar que, ante esta situación, en el mercado argentino la marca de manzanas Moño Azul se destaca como un caso de éxito, con un conocimiento de marca muy por encima de Cervi en el consumidor final.

Objetivos del trabajo

Objetivo general:

Desarrollar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca Cervi en Argentina para el 2023 que logre incrementar el conocimiento de marca en el consumidor final e incrementar el valor de marca percibido.

Objetivos específicos:

1. Comprender el contexto actual y las tendencias del mercado frutihortícola.
2. Indagar en las decisiones e insights del consumidor a la hora comprar frutas.
3. Comprender y definir el público objetivo de Cervi.
4. Profundizar en las ventajas competitivas de Cervi.
5. Definir el posicionamiento de marca y desarrollar un mix de marketing alineado al objetivo general.

Análisis de Situación

Análisis PESTA

A continuación, se desarrollará un análisis PESTA para comprender la situación actual de la industria.

Factores político-legales

Las principales resoluciones y leyes que impactan en el sector son las siguientes:

Resolución 637/11 – Sistema de Control de Frutas y Hortalizas: Esta resolución determina el procedimiento de control de SENASA y todas las medidas de seguridad que deben emplear quienes comercialicen frutas y verduras. La normativa va desde el registro de los establecimientos de empaque hasta la descripción del proceso de muestreo que establece la entidad para verificar las condiciones de los productos. Se hace mucho hincapié en las medidas sanitarias.

Resolución 554/1983 Secretaría de Agricultura y Ganadería: Establece distintas medidas de seguridad para frutas no cítricas en Argentina. Si bien es una ley muy amplia que regula los procesos de producción, también impacta en la comunicación. En primer lugar, establece lineamientos (como por ejemplo que las máquinas dentro de los galpones de empaque deben estar

señalizadas con carteles especiales) que hacen que haya que prestar especial atención a la hora de mostrar el proceso productivo al consumidor. En segundo lugar, detalla la información que debe tener el empaque, tanto para importación como para exportación, esto es: nombre de la especie, provincia productora, nombre del empacador, marca comercial, leyendas del tipo “comercialización argentina”, sellos especiales, tamaños de letras y de etiqueta, entre otros. Esto es fundamental a la hora de pensar en un packaging.

Códigos PLU (Price Look Up): Estos códigos son regulados por la Federación Internacional de estándares de productos (IFPS) y sirven para identificar la trazabilidad de los mismos. “Los códigos pueden estar conformados por cuatro o cinco dígitos que identifican los productos frescos o a granel, basados en el tipo de mercancía, variedad, tamaño, y tipo de cultivo” (Infobae, 2019).

Resolución 423-1992 SENASA (Servicio Nacional de Calidad y Sanidad Agroalimentaria): esta resolución regula la elaboración de productos orgánicos, cuyo ámbito de aplicación refiere a la producción, tipificación, elaboración, empaque, distribución, identificación y certificación de la calidad de productos agrícolas orgánicos, ecológicos o biológicos. Si bien Cervi actualmente no produce frutas orgánicas, esta industria está en auge y representa una gran competencia u oportunidad para la empresa.

Ley de etiquetado frontal 27.642: Esta ley busca “Dar información nutricional comprensible de los alimentos envasados y bebidas analcohólicas para resguardar los derechos de las y los consumidores”. Actualmente, existe un mercado de alimentos procesados que se establecen como “saludables” y compiten directamente con una fruta. Por este motivo, esta ley es positiva para Cervi ya que sus productos son esencialmente naturales y saludables.

Factores económicos

En términos generales, el panorama económico en Argentina es poco alentador. La inflación informada por el INDEC en Julio 2022 fue de 7,4%, la más alta desde el 2002. Asimismo, la inflación acumulada del año 2022 es de 46,2% y la interanual de 71%. Según el diario digital “El economista” (2022), “las consultoras pronostican una inflación de entre el 90 y 110% para fin de año.”

Además, en el país se vive un momento de inestabilidad política que desembocó en fuertes caídas del tipo de cambio como consecuencia de la creciente pérdida de confianza en el peso argentino. Según Federico Rivas Molina (2022), “el peso argentino ha perdido el 41% de su valor frente al

dólar en los mercados informales y financieros, las previsiones de inflación para 2022 están en el 90% y los bonos de la deuda cotizan al 18% de su valor de salida, en zona de default”.

Por otra parte, para entender cómo afecta esto al mercado de frutas y verduras se puede acudir al ISEPCI (Instituto de Investigación Social, Económica y Política), organismo que mide 57 productos de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) a través de su Índice Barrial de Precios en 900 comercios de cercanía, ubicados en 20 distritos del conurbano bonaerense. Según este organismo, las frutas y verduras mantuvieron el “liderazgo” de las subas: 17,47% en julio y 74,57% desde principios de año. Lo cual demuestra que esta situación económica impacta fuertemente el rubro en cuestión.

Factores demográficos

Según los datos provisorios del INDEC del Censo 2022, la población actual de Argentina es de 47.327.407. La misma está compuesta en un 47,05% de hombres y 52,83% mujeres.

Más allá de esto, resulta importante comprender la pirámide social en Argentina. A continuación, observamos la pirámide que desarrolló Infobae en su nota “¿Qué es ser hoy de clase media?”:



Figura 1: Pirámide Social Argentina. Fuente: Infobae “¿Qué es hoy ser de clase media?” (2022)

Como observamos, un 50% de argentinos se encuentra en una clase baja o baja superior, lo cual es una situación compleja desde el punto de vista del consumo. A su vez, la clase social media alta - alta, público al que apunta la marca Cervi, cada vez se vuelve más pequeña (lo cual afecta negativamente a la empresa).

Por otra parte, es importante destacar que las personas consumen, no en función de su clase social real si no en función de su clase social percibida. Es decir, si una persona es de clase media baja pero se percibe como de clase media va a buscar consumir ciertos productos y marcas que lo ayuden a sentirse y mostrarse de esa manera. Es por esto que es importante comprender que el consumidor potencial no solo es un público de un NSE alto, si no también a aquellos de clase media que se perciben como ABC1. En este sentido, existe un estudio del Observatorio de Psicología Social Aplicada de la UBA que muestra la resiliencia que el ideal colectivo ha tenido frente al declive económico: “el 85% de los individuos dice sentirse parte de la clase media”. Lo cierto es que, observando los datos, es un número que resulta imposible. Existe una gran diferencia entre “considerarse” y “ser” parte de la clase media.

Factores socioculturales

En este punto es de gran utilidad comprender cuales son los atributos y factores que analizan hoy los consumidores a la hora de elegir frutas y verduras. En el informe de Hortifruti Brasil (2019) se destaca que existen indicadores tradicionales como la calidad, el sabor y el precio, pero estamos en presencia de movimientos y tendencias sociales que hacen que surjan nuevos indicadores como: salud y bienestar, experiencia, impacto social, seguridad y transparencia.

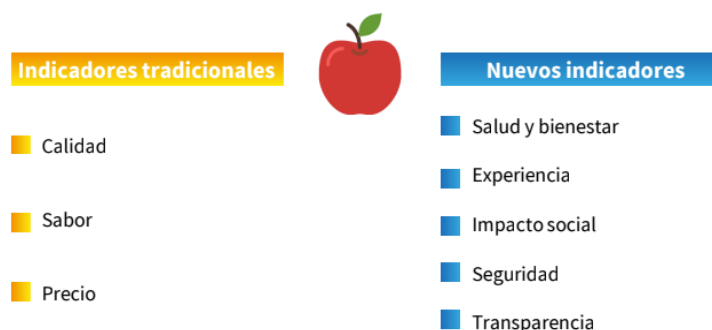


Figura 2: Factores que influyen en la elección de frutas y verduras. Fuente: Elaboración propia.

Salud y bienestar: Los consumidores son más conscientes de que hay alimentos beneficiosos para la salud. Así, además de la composición nutricional, también incorporan dietas con más frutas y vegetales y con alimentos con alto contenido de antioxidantes, vitaminas, entre otros. Es importante mencionar que la creciente imagen negativa que viene siendo asociada a los alimentos con alto contenido de azúcar, como las gaseosas, refuerza la búsqueda de alimentos saludables. La Organización Mundial de la Salud desde el 2016 recomienda consumir 5 porciones de frutas y verduras diariamente variadas en tipo y color.

Experiencia: Los consumidores buscan que las marcas y productos les brinden nuevas experiencias. Esto significa que el consumo no está vinculado solamente a la salud, sino también a la preservación del medio ambiente, la calidad del servicio, personalización del producto y al compromiso con el cliente.

Impacto Social: Los consumidores dan mayor valor a los productos locales, que son más sostenibles, por ejemplo, el transporte a largas distancias aumenta las pérdidas, exige envases y consume mucha más energía. En cambio, los productores de menor escala pueden ofrecer productos a través de la venta directa.

Seguridad: No es sólo la cuestión del riesgo de un alimento para la salud, sino de características específicas de dicho producto que, en la visión del consumidor, pueden afectar la salud en a largo plazo, abarcando factores como la composición nutricional más balanceada, menor cantidad de aditivos y el uso de ingredientes más naturales y no artificiales.

Transparencia: Los consumidores demandan información sobre la cadena de producción de los alimentos que están adquiriendo y quieren tener acceso de una forma clara y simple a la misma. En este sentido, toda la cadena está involucrada, abarcando desde un etiquetado más "limpio" (con una lista de ingredientes menor y con términos de fácil comprensión) hasta certificados de producción y trazabilidad.

Valoración de lo producido localmente: los consumidores prefieren los productos locales frente a los que llegan de afuera. Según Kantar (2021), un 65% de los consumidores prefieren comprar productos que hayan sido producidos y creados en su país.

Otro punto fundamental para sumar a este análisis es la tendencia por los envases “convenience” que surge en respuesta a los cambios sociodemográficos. La falta de tiempo se considera un obstáculo para obtener una alimentación sana. Los consumidores eligen soluciones que les permitan minimizar el periodo de compra, preparación e ingestión de los alimentos y hacerlo prácticamente en cualquier sitio. Es por esto que es importante desarrollar productos prácticos y en porciones individuales, un gran desafío para el rubro frutihortícola.

El último punto para destacar es la individualización. Las familias cada vez son más pequeñas y eso hace que los consumos se ajusten a esta nueva realidad. Gran cantidad de jóvenes deciden vivir solos. En muchos casos, no se compran frutas y hortalizas por el tamaño del envase o del producto que excede la capacidad de consumo personal

Factores tecnológicos

Existen tecnologías que ayudan a lograr más eficiencia en las distintas partes del proceso productivo tales como: cosecha, lavado de frutas, clasificación de la fruta a través de maquinarias especializadas, colocación del PLU, empaque, etc. En todos estos procesos, Cervi se encuentra en un alto desarrollo tecnológico con las mejores maquinarias del mercado, es por eso que el siguiente análisis estará orientado a lograr el aprovechamiento de la tecnología para la comunicación con el consumidor final.

E-Commerce: la venta de productos a través de medios digitales es un fenómeno que se acentuó ante la pandemia de Covid-19. Las fronteras entre el E-Commerce y los alimentos se vuelven cada vez más difusas. La compra por internet, y su consecuente reducción de tiempos, se vuelven una opción más que valiosa.

Utilización del Big Data: el big data ayuda a las empresas tener mayor conocimiento de sus consumidores que permite personalizar las propuestas brindadas al consumidor. Además, estos datos analizados, permiten a las empresas tomar decisiones basados en información y no solo en suposiciones, lo que genera mejores acciones con menor margen de error. Actualmente, las bases de datos de clientes o consumidores son un gran activo de las empresas.

Utilización de medios digitales y redes sociales: actualmente, todas las marcas se comunican con sus consumidores, clientes y potenciales clientes principalmente a través de medios digitales. Esta nueva tendencia generó que se pase de una comunicación unilateral, donde las marcas transmitían un mensaje único a todo su público, a una nueva comunicación donde la marca llega a cada usuario con un mensaje diferenciado y por el medio correcto.

Además, las redes sociales como medio de comunicación permitieron que el usuario adquiriera un rol proactivo, donde brinda su opinión hacia la marca e incluso en algunos casos es el mismo usuario quien comunica por la marca, ya sea de forma orgánica (usuarios que promocionan la marca genuinamente sin intervención de la empresa) y de forma paga como puede ser un influencer, que la marca contrata para que publicite sus productos.

Factores ambientales

Según el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) (2017): “La producción agropecuaria es una de las actividades económicas más expuesta a los riesgos climáticos debido a las características intrínsecas del sistema productivo, constituido por sistemas biológicos complejos y las relaciones entre distintos organismos (suelo, plantas y animales)”. Por este motivo.

las marcas del rubro deberían preocuparse y fomentar el cuidado del medio ambiente como forma de mantener la calidad de los productos que entregan a los consumidores.

Otro factor fundamental es que el crecimiento en la preocupación por el medio ambiente y la salud, hacen que las personas tiendan a buscar productos orgánicos que no utilizan químicos que afecten al medio ambiente. Esta es una gran amenaza para Cervi, teniendo en cuenta que su producción es tradicional.

Por último, esta importancia creciente de la sostenibilidad también afecta al packaging que eligen las marcas para sus productos. En lo que respecta al plástico, se está produciendo un cambio significativo en el modo de pensar de los consumidores sobre este material gracias al mayor conocimiento sobre los daños que provocan los residuos plásticos en el medioambiente.

Según el informe Fruit Logística (2021):

- El 70% de los encuestados consideraría comprar comida sin empaque.
- El 72% de los encuestados le gustaría proteger el medio ambiente.
- El 50% de los encuestados está dispuesto a pagar más por un packaging biodegradable y el 73% quisiera reducir el uso de packaging.

Análisis de Mercado

Cervi comercializa:

- Frutas de pepito: Manzanas (Red Deliciosos, Gala, Granny Smith, Cripps Pink, Fuij y Evelina) y Peras (Red Clapp's, Williams Barlett, Red Barlett, Beurre D'Anjou, Red Beurre, Abate Fetel, Packham's)
- Frutas de carozo: Duraznos, damascos, nectarines y duraznos.

Su mercado principal en Argentina es el de las manzanas que representa más del 60% de sus ventas totales.

Atractivo del mercado – Cruz de Porter

A continuación, se analizará la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la cercanía de los sustitutos a los productos de la industria y la rivalidad entre las empresas de la industria.

Amenaza de nuevos competidores:

Con respecto a este punto las barreras de entrada pueden ser bajas en caso de tener un campo y pensar en producción a una pequeña escala. A pesar de esto, para realizar producción en masa y comercializar nacional e internacionalmente como lo hace Cervi, es necesaria una fuerte inversión en tecnología y cumplir con grandes regulaciones que establece SENASA.

La principal amenaza, en este sentido, es que existan pequeños productores que no cumplen con las regulaciones correspondientes y que comercialicen sus productos a un precio bajo (lo que introduce al mercado en una guerra de precios). Por este motivo, es importante lograr transmitir la diferenciación al consumidor.

A partir de este análisis, podemos concluir en que la amenaza de nuevos competidores es media.

Poder de negociación de los proveedores:

Existen distintos proveedores dentro de toda la cadena productiva del sector. A continuación, se detallan los más importantes.

- Para la producción: Para abastecer la producción, se requieren 2 insumos principales: fertilizantes y fitosanitarios.

Fertilizantes: existen distintas plantas que ofrecen fertilizantes en Argentina. Las más importantes son: Profertil, Bunge y Mosaic. Además, se pueden encontrar diversos tipos de productos. Los más utilizados son: nitrógeno, fósforo y potasio. En este país, la demanda no alcanza a cubrir la oferta (porque la pérdida de nutrientes del suelo hace que se necesiten más fertilizantes) y esto implica que se deben importar para abastecer a todo el sector agrícola. Por este motivo, los precios aumentan y los proveedores adquieren mayor poder de negociación. Cervi, por su volumen de producción, genera acuerdos (en este caso con Profertil) para asegurar el volumen que necesita y establecer un precio para el mediano plazo.

Fitosanitarios: Las empresas que lideran la venta de fitosanitarios son Atanor, Agrofina, Rizobacter, Red Surcos, ACA, Tecnomyl, Sigma Agro, YPF, GLEBA, Lanther Química. Las primeras 5 mencionadas, representan el 55% del mercado, observamos que las empresas líderes en Argentina poseen grandes porciones del mismo. En el caso de Cervi, el proveedor principal es Agrofina aunque dependiendo de las necesidades y recomendaciones de ingenieros agrónomos, se pueden elegir otros productos.

- Máquinas de clasificación: existe gran diversidad de sistema de clasificación de fruta. El proveedor elegido por Cervi es GREEFA, el más innovador del mercado, logrando que la clasificación y selección sea 100% automática para que la fruta que llega al consumidor sea de alta calidad. Es un proveedor de origen alemán.
- Para el transporte: Los principales proveedores son los servicios de traslados. La problemática en estos casos tiene que ver con los sindicatos. En distintas ocasiones se imponen normativas, aumentos, paros a las empresas de traslado que se trasladan a sus contratistas. Cervi trabaja con una empresa de transporte cuyos dueños son parte de la familia, por lo que funcionan como socios y no se presentan grandes inconvenientes en este aspecto.
- Para el packaging: Cartón, PLU (sticker adhesivo), papeles conservantes, bolsitas. En estos casos, podemos poner de ejemplo a las cajas de cartón para empacar la fruta. En este sentido, hoy existe un mercado con muy pocos players donde Cartocor (proveedor de Cervi) es el gran líder.

Por lo expuesto anteriormente, se observa que cada proveedor posee distintos niveles de negociación dependiendo de la industria a la cual pertenece. A nivel general, entendiendo que la mayoría de los mercados poseen pocos oferentes con porciones grandes de mercado, el poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los compradores:

Al ser un rubro con una gran sensibilidad al precio, el poder de los compradores es alto. El Mercado Central es la máxima expresión de oferta y demanda, en un mismo sitio se encuentran todas las marcas y existe una gran posibilidad de comparar precios.

Por su parte, las grandes cadenas de supermercados tienen incluso un mayor poder de negociación imponiendo a los productores el precio de la mercadería. Además, no suelen ser fieles a ninguna marca de frutas y verduras. Por último, cabe destacar que no es menor el hecho de que estas cadenas como Coto están produciendo sus propias frutas. Si bien el volumen es bajo y no alcanza a abastecer toda su demanda, esta representa una gran amenaza para productores como Cervi.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos proviene de aquellos negocios o industrias capaces de satisfacer similares necesidades a los clientes. Esta es la principal amenaza, debido a que actualmente existen grandes marcas que se posicionan en el segmento saludable para competir

directamente con productos como las frutas. En general, estas tienen mayores inversiones en comunicación.

Rivalidad de la competencia:

Existen pocas empresas líderes y reconocidas, entre ellas está Cervi. El mercado se encuentra en una etapa de madurez, aunque actualmente las marcas están generando innovaciones que hacen que sus productos se reinventen y vuelvan a la etapa de introducción en el mercado.

De todas maneras, cada jugador posee un lugar importante y el rubro tiene un gran potencial. En términos generales, la comunicación y esfuerzo de marketing de una marca ayuda a hacer crecer el rubro a nivel general. Además, existe colaboración entre las empresas pertenecientes a este mercado.

Por este motivo, podemos concluir en que la rivalidad de la competencia es media.

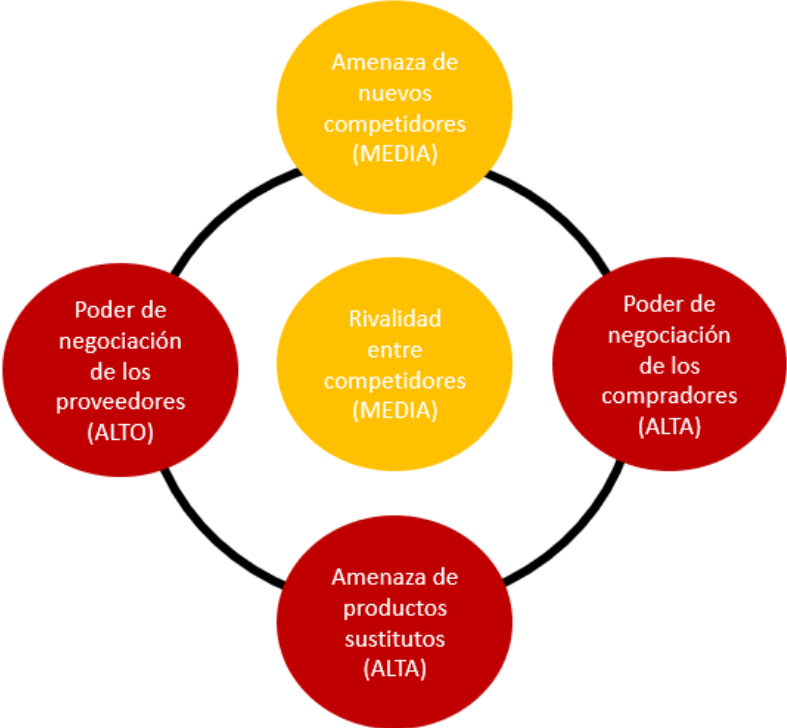


Figura 3: Análisis PESTA aplicado al sector frutihortícola. Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión general, podemos observar que la producción y comercialización de frutas posee una rivalidad media de sus competidores directos, aunque la amenaza de sustitutos provenientes de marcas fuertes y establecidas es muy alta.

En lo que respecta al poder de negociación, observamos que es una industria con un alto poder por parte de los compradores y proveedores.

Todos estos factores refuerzan la importancia de construir marcas que otorguen mayor poder de negociación frente a nuestros consumidores y diferenciación frente a la competencia.

Dimensionamiento del mercado

“Según SENASA, el 2021 cerró con un consumo de manzanas per cápita de 5,6 kilos, el índice más bajo desde 1960. Lo cierto es que la cantidad que consumen los argentinos viene en un camino descendente bastante marcado, por lo menos desde 2001, cuando se consumían 7,3 kilos. Pero no solamente el consumo desciende a nivel local, sino que los valores de ingesta de los argentinos se ubican cómodamente por debajo de los del mundo. Así, por ejemplo, nos posicionamos detrás de Chile, que consume 6,8 kilos per cápita al año o de Brasil, con 5,9 kilos. Lejos estamos de países como Polonia, con 59,1 kilos, Turquía, con 48,3 kilos o China, con 27,6 kilos, según marcó un informe realizado por el diario de Río Negro” (Infobae, 2022). Estos números, nos presentan un punto importante para trabajar en incrementar el consumo per cápita de los argentinos generando nuevas ocasiones de consumo.

Según Sergio Riskin (presidente de la Primera Cooperativa Frutihortícola de General Roca y referente de Coninagro), en una entrevista con Infobae, estas bajas se deben a: “las caídas en la producción y la pérdida de poder adquisitivo del consumidor”.

“Focalizando el punto de la producción, según SENASA, durante 2021 se cosecharon 497.600 toneladas de manzanas, de las cuales 259.800 toneladas tuvieron como destino el mercado interno en forma de fruta fresca, mientras que 159.600 toneladas fueron a la industria y 78.200 toneladas se exportaron. Así, en 1996 se producían cerca de 952.000 toneladas, de las cuales 346.400 toneladas tuvieron como destino el consumo en fresco de los argentinos. O sea, no solo la producción descendió 454.000 toneladas en ese lapso, sino que también el mercado interno dejó de ser destino de casi 90.000 toneladas. Si se compara con 2020, la caída es de unas 11.000 toneladas”. (Portal Frutícola, 2022).

Por último, para comprender el lugar que ocupan las manzanas y peras en la producción argentina podemos observar el siguiente gráfico desarrollado por INDEC:

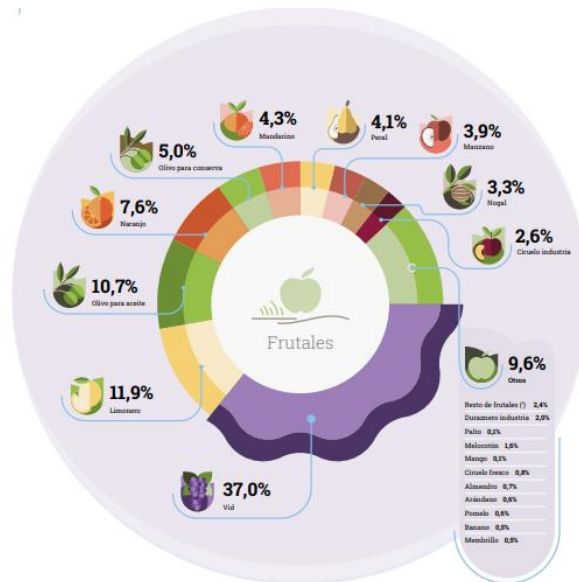


Figura 4: Superficie impactada de frutas total país. Fuente: INDEC

En este gráfico, observamos que las manzanas ocupan el 3,9% y las peras 4,1%, Cabe aclarar que Cervi, en este contexto, está entre las 3 productoras de manzanas con mayor volumen en Argentina.

Tendencias de Mercado

- **El packaging hace al producto:** La innovación ya no es una opción. Se observa un proceso de familiarización con el empaque de productos frescos que conduce a un packaging innovador para la fruta. Como ejemplo podemos observar la caja Premium de Moño Azul o la caja de manzana única de Morgana en Europa.



Figura 5: Caja de manzana única de Morgana. Fuente: Internet



Figura 6: Caja de manzanas “Premium” Moño Azul. Fuente: Internet.

- **Eliminar el packaging:** por otro lado, se observan tendencias a eliminar cualquier tipo de packaging no sustentable. “Food in the nude” (“Alimentos desnudos”) es una campaña de Nueva Zelanda para eliminar el uso de envases de plástico para productos frescos en los supermercados. Los productores alimenticios han firmado la Declaración de Embalajes Plásticos de Nueva Zelanda, que se compromete a hacer que todos los envases de las tiendas y las etiquetas sean 100% reutilizables, reciclables o compostables para 2025.
- **Fruta reinventada:** La fruta experimenta una revalorización con nuevas formas de consumo. “Nutricionistas de “Qiérete Perú” recomiendan obsequiar detalles de frutas por San Valentín y así promover salud en el mes del amor.



Figura 7: Revalorización de las frutas. Fuente: Publimetro Perú ·San Valentín: ¿Y si regalamos frutas en lugar de flores?” (2019)

- **Alimentos cortados o preparados para consumir:** Se observa cada vez más la tendencia a pedir un box de frutas a domicilio ya armados que incluso en muchos casos incluyen recetas para poder

prepararlos. También, existe una tendencia creciente a la venta de productos listos para ser consumidos (sin necesidad de cortar o pelar).



Figura 8: Alimentos cortados o preparados para consumidor. Fuente: La Vanguardia ·“Los peligros de comprar la fruta ya cortada” (2018)

Para finalizar es importante destacar el informe Fruit Logística 2020 que se basa en encuestas en profundidad a los consumidores, examinando las respuestas de 6.850 consumidores en 14 mercados en toda Europa y América del Norte y una serie de entrevistas a 20 expertos. En este estudio, se destaca qué espera el consumidor y qué acciones podrían hacer las empresas para darle respuesta.

| ¿Qué esperan los consumidores? | Variedad | Experiencia |
|--------------------------------|--|---|
| Más rápido, fácil y saludable | <ul style="list-style-type: none"> Mayor cantidad de variedades Productos más fáciles de cocinar Productos preparados (cortados, pelados, etc.) Productos congelados | <ul style="list-style-type: none"> Sugerencias sobre que comer Nuevos momentos para consumir productos frescos Compra rápida y fácil Más información sobre beneficios |
| Conexión emocional | <ul style="list-style-type: none"> Variedades de mejor sabor Marcas que transmiten confianza Calidad superior | <ul style="list-style-type: none"> Nuevas presentaciones de productos Mayor interacción: consejos, degustaciones, clases de cocina, etc. Muestra gastronomía en la tienda |
| Conciencia ambiental | <ul style="list-style-type: none"> Más productos locales Más productos de temporada Embalaje ecológico | <ul style="list-style-type: none"> Mayor transparencia en la oferta. Más información sobre sostenibilidad de productos y esfuerzos para lograr esto. |

Figura 9: Tendencias del sector en respuesta a exigencias de los consumidores. Fuente: Fruit Logística (2020)

Análisis del Consumidor

Tipos de compradores

Cervi posee 4 tipos de compradores:

- Dueños de puestos en mercados centrales
- Dueños de verdulerías (le compran directamente a Cervi en el Mercado Central o a otros puestos en otros mercados).
- Supermercados
- Consumidores finales: Foco del análisis por ser a quién apuntan los objetivos del trabajo.

En el apartado de “análisis de distribución”, se explica en detalle la cadena de valor de la empresa.

Proceso de compra del consumidor final

El proceso de compra de frutas y hortalizas se desarrolla de la siguiente manera:

- Búsqueda de información: se asume que son un producto de compra rutinaria, con bajo nivel de búsqueda de información. En este tipo de productos, los consumidores desarrollan un alto nivel de fidelización con las marcas, que le permiten tomar decisiones con rapidez garantizando una calidad estable. La principal fuente de información es el propio lugar de venta. Otras fuentes son familiares y amigos o revistas especializadas y líderes opinión asociados al deporte, salud o gastronomía.
- Evaluación de la información: La calidad percibida se basa en la calidad visual. Dentro de esta se encuentran tanto variables organolépticas (tamaño, forma, color, brillo, olor, aroma, textura) como la percepción de packaging (materiales, forma, textura, colores, logotipo, etiqueta).
- Decisión de compra: En general la decisión la toma la “madre” aunque los hombres vienen incrementando su participación. El lugar preferido es la tienda tradicional. (Sierra Perreiro; Vallespir; Totosaus, 2002, p.40)

Consumidor de frutas en Argentina

Para profundizar en la comprensión del consumidor de frutas en Argentina, se analizó una investigación de mercado de Estudio Saccone que, a través de encuestas a consumidores de GBA,

Rosario y Córdoba, buscaba comprender cómo es el consumo de manzanas. Las principales conclusiones son las siguientes:

- Los argentinos consumen frutas y, gran parte, elige manzanas.
- La principal ocasión de consumo es después de las comidas (como postre) o como colación.
- El principal sustituto de la manzana es el yogurt, otra fruta o una barra de cereal.
- Los beneficios asociados al consumo de manzanas son: “bueno para la salud” y “para la dieta”.
- Los consumidores realizan compras frecuentemente y, preferentemente, en verdulerías.
- Los atributos más importantes al momento de realizar la compra son: la calidad de los productos, la limpieza del punto de venta, el autoservicio, la frescura y la disponibilidad.
- Por otra parte, el consumo de frutas en muchas ocasiones es “poco práctico” frente a otros productos. Por ejemplo: en una reunión de trabajo puede que no sea cómodo consumir una fruta, pelarla, cortarla, correr el riesgo de ensuciarse, etc. Esta es una barrera fuerte de consumo.
- Existe un bajo nivel de conocimiento de la marca Cervi.

Roles del consumidor

Los consumidores eligen distintas marcas en función del rol que desempeñan en ciertos momentos. Por ejemplo: en su rol de madre, alguien podría elegir ALA porque está asociada al amor por la familia, pero en su rol de mujer puede elegir SKIP porque es más práctica. A partir de esto, podemos identificar los siguientes roles en el consumidor de manzanas:

Rol Foodie: Se vinculan con la manzana a través de la elaboración de sus platos. Les gusta reinventar sus comidas y conocer distintas formas de utilizar las frutas. No importa si son platos salados o dulces, lo importante es que los sorprendan. Buscan continuamente nuevas recetas y no se pierden ninguna feria gastronómica.

Rol Deportista: La fruta es su fuente de energía. La utilizan para poder obtener el mayor rendimiento a la hora de realizar actividad física. Su rutina les exige mantenerse muy bien alimentados. Por este motivo, la fruta es su principal compañera de ejercicio.

Rol madre/padre: Busca brindarles a sus hijos una buena alimentación. Se encarga de que en su casa la frutera nunca esté vacía. La ración diaria de fruta es indispensable y el cuidado de la familia es su mayor preocupación.

Rol Mujer / Hombre saludable: Conoce miles de tips para adquirir la mayor cantidad de nutrientes en sus comidas. Nunca se olvida de leer la información nutricional de cada producto. Consume todas las variedades de frutas para aprovechar sus beneficios y busca incorporarlas en cada comida.

Posicionamiento actual

Con el objetivo de describir el posicionamiento actual de Cervi se utilizará el modelo Brand Key que consta de un análisis externo e interno de la marca a través de 8 elementos:

- 1. Competidores**
- 2. Target**
- 3. Insight**
- 4. Beneficios**
- 5. Valores y personalidad**
- 6. Razones para Creer**
- 7. Diferenciación**
- 8. Esencia**

1. Competidores:

Incluye a todas aquellas organizaciones que brinden un producto que funcione como un “snack saludable”. Estos competidores pueden ser directos o indirectos. Los competidores directos son: Gaucho, Dole, Moño Azul, Tres Ases. Los competidores indirectos son marcas de yogures, barras de cereales, etc. como, por ejemplo: Arcor, Ser, La serenísima, etc.

En el apartado de competencia se profundizará sobre este punto.

2. Target:

Dueños de puestos en mercados centrales: Cervi tiene un puesto propio en el Mercado Central de Buenos Aires y terceriza la venta en el resto de los mercados del país. A diferencia de la mayoría de las marcas, Cervi es muy exigente a la hora de elegir en qué puesto venderá sus productos. En general, solo tiene un cliente por mercado y posee con todos estos clientes una relación de muchos años. Es decir, son aliados estratégicos del negocio.

Supermercados: Cervi comercializa sus productos en toda la cadena Cencosud, Walmart y Coto. En estos casos la negociación y entrega es directa y el punto de contacto suele ser un gerente de compras. Este tipo de cliente representa un gran volumen para la empresa, pero no

es un cliente estratégico ya que no genera rentabilidad y perjudica el posicionamiento de marca. Estos suelen comprar por precio, sin valorar la calidad del producto. A su vez, mezclan frutas de distintas marcas y calidades afectando la percepción de diferenciación.

Dueños de verdulerías: Son aquellos que compran de forma mayorista a algún puesto del Mercado Central (puede ser de Cervi o tercerizado) y luego venden al consumidor final. Estos suelen estar muy fidelizados con la marca y entienden que los productos de Cervi “Valen lo que cuestan”. Asimismo, valoran la continuidad que le brinda la empresa durante todo el año (aspecto que es muy difícil de lograr en este rubro). Podemos identificar 2 tipos de clientes principales personificados en los siguientes Avatar:

A. Juan Carlos tiene 40 años y es de nacionalidad boliviana. Está casado y tiene 2 hijos, toda su familia colabora con el negocio. Hace 10 años tiene una frutería en Recoleta. Se crió en Argentina y la adoptó como su país. Es introvertido y algo tímido, muy respetuoso y en un ambiente de confianza “de igual de igual” suele ser más abierto. Eligió este rubro porque es lo que más conoce. La verdulería es su segundo hogar y le resulta muy difícil pensar en la idea de contratar a alguien externo. Se levanta muy temprano para comenzar la jornada. Le gusta ir al mercado y lo siente como una gran familia. En cada compra es muy importante revisar el producto para quedarse tranquilo. Tiene una relación de años con Ramón, su “vendedor de confianza” quien guarda las cajas de frutas que va a comprar los lunes, miércoles y viernes. Esto le permite asegurarse la calidad de sus productos y así garantizarse el éxito del negocio con clientes fieles y sin dolores de cabeza. No se siente cómodo teniendo redes sociales y lo considera una pérdida de tiempo. Le gustaría llegar a diferenciarse del resto a través del orden, limpieza y calidad.

Frase: "Probé marcas baratas y tuve muchas quejas. Por eso elijo a Cervi que nunca falla"

B. Federico tiene 30 años y es argentino. Tiene el título de secundario completo, es soltero y no tiene hijos. Posee una tienda en Rosario con 10 empleados y 2 sucursales. Es divertido, arriesgado e inquieto, nada lo conforma y siempre está en búsqueda de nuevos desafíos. Nació en el mundo digital, le gusta realizar compras online y no se pierde ningún Hot Sale.

Hace 3 años tuvo el deseo de emprender con su amigo Sebastián abriendo una tienda de frutas y verduras ya que vieron una oportunidad en ese rubro. El negocio central está

ubicado en el barrio de Fisherton, aunque la mayor cantidad de ventas las realiza de forma online. Está atento a los cambios en el mercado y el comportamiento de los consumidores, es una de sus tareas más importantes. Cuida los detalles tales como la iluminación y la exposición de la fruta. No quiere ser catalogado como una verdulería tradicional.

Sabe que “Cervi es una marca consolidada, seria y responsable” que ofrece calidad y servicio; y por lo tanto está alineado a su modelo de negocios. Para mostrar sus productos elige Instagram y etiqueta a Cervi siempre que puede, como canal complementario usa los estados de WhatsApp con el que hace los delivery.

Va al Mercado Central una vez al mes para mantener el vínculo con intermediarios y garantizar la calidad de sus productos. La compra de frutas es una tarea que delega en empleados porque ir al mercado “es desgastante y cansador”. Suele reservar por WhatsApp para asegurarse stock y no tener que elegir otra marca. ¡Esto siempre representa un riesgo! Conoce bien a su cliente y sabe que quienes se acercan a comprar no buscan precio sino calidad. En un tiempo no muy lejano ve la tienda con mayor digitalización y variedad en la línea de productos saludables.

Su frase: “Aplico la regla de Mirtha Legrand: la fruta que ofrecés al cliente tiene que estar como si la pusieras en la mesa de Mirtha Legrand” “No quiero ser uno más”

Aclaración: esta descripción se realizó a partir del desarrollo de entrevistas en profundidad a 10 clientes principales de Cervi.

Consumidor final: Estos son aquellos que compran el producto en verdulerías, supermercados o almacenes.

En términos generales, podemos decir que el público objetivo de Cervi vive en grandes ciudades y son profesionales de un segmento ABC1. Podemos identificar los siguientes targets:

- A. Madres prácticas: Tienen entre 30 y 50 años. Son actualizadas, curiosas y buscan informarse constantemente. A la hora de alimentarse, revisan las calorías de los alimentos, los nutrientes, buscando siempre lo natural y fresco, eso que saben que les hace bien. Intentan no comer nada artificial, sin que esto perjudique su practicidad y le permita darse sus gustos. Encuentran en la manzana el placer de lo simple y natural. Le gusta la practicidad, comodidad y versatilidad de su consumo. En 20 minutos puede tener una tarta de manzanas invertida cuando los chicos le piden algo dulce.

B. Entusiastas: Son jóvenes de 25 a 40 años. Son divertidos y simpáticos, pero al mismo tiempo estructurados y exigentes con ellos mismos. Tienen una larga rutina entre trabajo, estudios y entrenamiento. A la hora de alimentarse, buscan productos sanos, aunque cuando están con amigos se dan sus permitidos.

Les cuesta llevar una vida sana porque muchas veces comen en la oficina y necesitan alimentos prácticos.

C. Comprometidos: Son deportistas natos. Muy saludables, siguen una dieta 100% equilibrada. Son competitivos y pasionales, siempre que se ponen un objetivo lo cumplen. La manzana los acompaña y les aporta nutrientes necesarios. Lo que más le gusta es estar al aire libre porque así encuentra el equilibrio físico y mental que necesitan.

3. Insight:

El Insight o verdad oculta del consumidor, se puede dividir en dueños de verdulerías y consumidor final. Cervi actualmente trabaja sobre lo siguiente:

A. Consumidor final:

“El consumo de manzanas es generalmente una acción secundaria. Es un facilitador de la dieta, la salud, el deporte, el cuidado de los chicos. La manzana es compañera. Acompaña distintos momentos de las personas, pero a veces resulta un poco aburrida.”

B. Verduleros:

“La verdulería está asociada a conceptos negativos como "suciedad", "oscuridad", "ignorancia". Nuestros clientes buscan desprenderse de estas asociaciones. No quieren ser una verdulería más.”

4. Beneficios:

Funcionales: Tecnología aplicada al proceso, continuidad, calidad de frutas (trazabilidad, ubicación), packaging, variedades, mejora continua.

Emocionales: Empresa familiar, expertos en frutas, confianza, trayectoria, cercanía, nacional.

5. Valores y personalidad:

Cervi actualmente tiene 2 arquetipos de personalidad que lo representa.

A. Arquetipo Gobernante:

- Miedo a caos
- Estabilidad, seguridad y tranquilidad.
- Resistencia al cambio.
- Calidad, clásico
- Jerárquica, orden.
- Dificultad en dar respuestas rápidas

B. Arquetipo de Hombre Corriente:

- Honestidad y trabajo duro
- Familiar, acogedor, sencillo
- Demanda básica
- Confianza y cercanía
- Transparencia
- Esfuerzo

Razones para creer:

- Comunidad en redes sociales
- Calidad del producto (buena presentación, firmeza, sin marcas).
- Puesto del mercado central en excelente condiciones y orden.
- Certificaciones de calidad
- Exportaciones

Diferenciación

- Calidad de las frutas (premium)
- Continuidad durante todo el año
- Vínculo cercano con el cliente

Esencia

Buenos frutos: Desde la calidad de cada una de sus frutas hasta la “buena madera” de cada persona que trabaja en esta gran familia.

Análisis de la Competencia

Descripción de la competencia

El ambiente competitivo de este rubro es amplio y creciente. Ante la tendencia existente a establecer hábitos saludables y preocuparse por los alimentos que consumimos, las marcas responden con productos que satisfagan las necesidades de los consumidores. Es por esto que podemos dividir la competencia en dos grupos:

- Competencia directa: Son aquellas marcas de manzanas, peras y frutas de carozo que compiten con Cervi como pueden ser Gaucho, Dole, Moño Azul y Tres Ases.
- Competencia indirecta: Son marcas de otros productos que son sustitutos de la fruta como pueden ser: Arcor con sus snacks saludables, Ser con sus yogures bajos en calorías o Gallo con sus galletas de arroz. Este grupo representa una amenaza creciente para el sector.

A continuación, se realizará un análisis en profundidad de la competencia directa.

Posicionamiento relativo

Con el fin de comprender la situación competitiva de Cervi, se realizó una matriz con los siguientes ejes: nivel de precios y nivel de calidad.

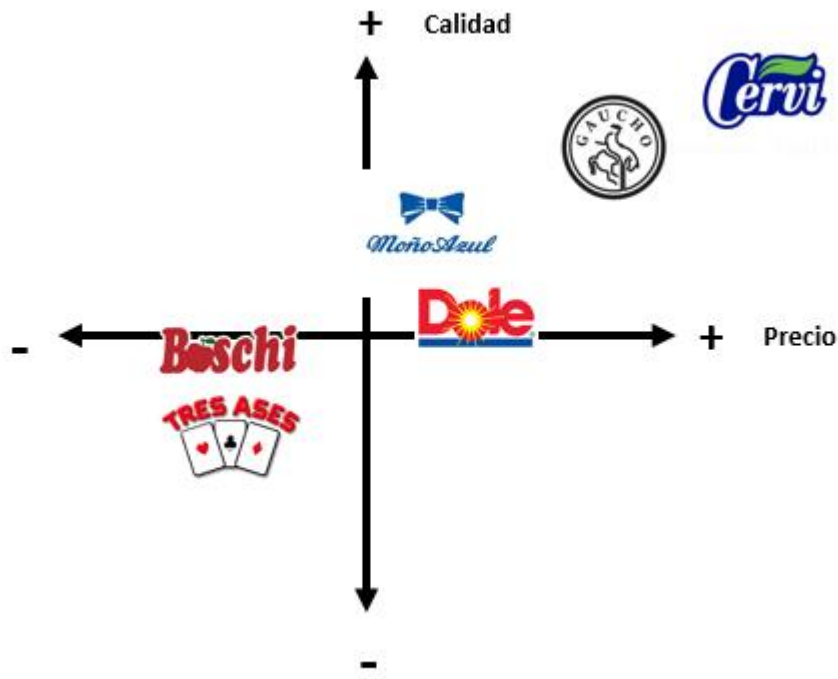


Figura 10: Matriz de posicionamiento. Fuente: Elaboración propia.

A grandes rasgos, analizando características funcionales, observamos que Cervi posee el precio más alto del mercado asociado a la calidad superior respecto a sus competidores. En este aspecto, Gaicho es su principal competidor. Por otro lado, Moño Azul, líder del mercado, es su principal referente en términos de comunicación y reconocimiento del consumidor final. Para comprender en profundidad el posicionamiento de cada marca, se abordará un análisis del mix de marketing.

Análisis de Producto

Variedad de productos

En este punto podemos analizar: los distintos tipos de categorías de frutas (comercial, elegida, premium), las variedades de frutas distintas y los productos procesados que se lanzan como innovaciones.

| Marcas | Productos que comercializa |
|------------------|---|
| Cervi | Manzanas (calidad comercial, elegida y premium) Peras (calidad comercial y elegida) Duraznos (calidad comercial y elegida) Damascos (calidad comercial y elegida) Pelones/ Nectarines (calidad comercial y elegida) Ciruelas (calidad comercial y elegida) |
| Moño Azul | Manzanas (calidad comercial y elegida) Peras (calidad comercial y elegida) Kiwi Sidra Artesanal (lata y botella) |
| Gaicho | Manzanas (calidad comercial, elegida y premium) Peras (calidad comercial y elegida) Cerezas |
| Dole | Bananas Manzanas (calidad comercial) Otras frutas que importa (Ananá, uva, limón, arándanos, etc.) Ensaladas y vegetales listos para comer. |
| Boschi | Manzanas (calidad comercial y elegida) Peras |
| Tres Ases | Manzanas Peras Duraznos Ciruelas Otras frutas que importa (Palta, pomelo, kiwi, naranja, etc.) |

Tabla 1: Tipos de producto por marca. Fuente: Elaboración Propia.

A partir de este cuadro podemos establecer las siguientes conclusiones:

- En cuanto a calidad, Cervi y Gaicho son los superiores, aunque estos se focalizan solo en algunos productos. Estas son las únicas dos marcas que producen el 100% de los productos que comercializan.
- Existe bajo nivel de innovación en el sector, siendo Dole y Moño Azul los líderes que trascienden la venta de fruta fresca en su estado natural. Estas marcas son las que más se ajustan a las tendencias actuales y se adaptan al consumidor.



Figura 11: Vegetales procesados Dole y Sidra Artesanal Moño Azul. Fuente: Internet

- Algunas marcas, como Boschi, se focalizan en obtener una gran variedad importando las frutas que no producen. Esto puede ir en detrimento de la calidad debido a que no poseen control sobre la producción.

Packaging

En muchos casos, las marcas innovan y comunican a través de su packaging. De esta manera, logran mostrar de forma tangible la diferencia entre sus productos y los de la competencia. A continuación, veremos los ejemplos más destacados:

Moño azul desarrolló una caja con frutas seleccionadas envueltas en papel plateado que se comercializan directamente al consumidor final. Esto rompe los códigos del sector y las formas de venta tradicionales, mostrando la manzana como un producto distinguido y refinado.

Cervi desarrolló bolsas de 1kg para lograr mayor facilidad de compra para aquellos que eligen manzanas pequeñas. Esta iniciativa se desarrolló durante la pandemia de Covid-19 para lograr evitar que distintas personas manipulen el producto y fue muy bien recibida por los consumidores.



Figura 12: Bolsa 1kg Cervi. Fuente: Internet

Cervi también desarrolló una caja premium que rompe con los códigos de comunicación del rubro que permiten mostrar su calidad desde el empaque.



Figura 13: Caja mayorista Premium Cervi. Fuente: Internet

En conclusión, existe una gran oportunidad de innovar a través del packaging. Moño azul y Cervi son lo que más explotan este recurso para destacar su calidad superior.

Análisis de Precios

En lo que respecta a precios Cervi y Gaucho son las marcas con los valores más altos del mercado. Luego tenemos a Moño Azul y Dole con precios intermedios, seguidas por Boschi y Tres Ases con precios inferiores. Asimismo, en el mercado existen productos sin marca que se denominan comerciales y poseen los precios más bajos del mercado.

A continuación, se presenta un análisis realizado en el año 2021 para la materia “Decisiones de precios” que analiza los precios en verdulerías.

Se llevó a cabo un relevamiento en 60 verdulerías en los barrios: Palermo, Caballito y Belgrano. El objetivo buscado era comprender en profundidad cómo comercializan el producto las verdulerías, en relación a la competencia y a las distintas líneas de la marca para comprender el posicionamiento de precios de Cervi.

Comparación de precios de Cervi con Gaucho (su principal competidor):

| Cervi | Cantidad de veces vista | Precio promedio | Gaucho | Cantidad de veces vista | Precio promedio |
|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-------------------------|-----------------|
| Primera Elegida | 18 | \$132,6 | Primera Elegida | 2 | \$113,3 |
| Segunda Elegida | 19 | \$159,8 | Segunda Elegida | 3 | \$122,4 |
| Premium | 3 | \$173,4 | Premium | 15 | \$180,2 |

Tabla 2: Comparación de precios y calidad entre Cervi y Gaucho. Fuente: Elaboración Propia.

Es importante destacar, que Gaucho tiene una presencia muy alta de su categoría premium, mientras que Cervi tiene mayor presencia en categorías elegidas. Esto último, puede afectar el posicionamiento de la marca.

El precio promedio de Gaucho total era de \$165, mientras que el precio promedio total de Cervi es \$148. Eso se debe a que Gaucho comercializa en su mayoría su mejor categoría de manzanas a un precio muy superior al de Cervi elegida (la más vendida).

Esto implica que, si bien está clara la estrategia de definir un valor por encima de la media, definir un precio superior a Gaucho implicaría perder ventas (ya que el comprador pierde rentabilidad).

El promedio general de precios es de \$115. Este es \$17 menor que el promedio de la categoría más baja de Cervi. Esto demuestra que se cumple el posicionamiento buscado de la marca.

En conclusión:

- Los precios de las frutas son muy variados. Antes un mismo producto y marca se relevaron diferencias de hasta \$60 por kilo.
- En muchos casos, los precios están definidos por el tamaño de la fruta. Si la manzana es grande es más costosa. También están definidos por variedad.
- En general, las marcas más costosas eran: "Gaucho", "Cervi", "Moño Azul".

- En los casos en que la categoría comercial tiene buen aspecto se llega a cobrar al mismo precio que las marcas más caras.
- En general, cuando hay fruta Cervi, esta es la más costosa, con algunas excepciones en que también había Gaucho y Cervi era más económica.
- La diferencia de precios entre Cervi y otros, tiene que ver con la marca y no con la calidad. Es decir, muchas fruterías comercializan segunda elegida a un precio superior al resto de las manzanas.
- La definición de precios de los verduleros está en primera medida asociada al tamaño y en segundo lugar a la calidad percibida (vinculada con las marcas).
- El color del PLU (diferentes calidades), no se ve directamente reflejado en el precio, debido a que el consumidor final no conoce las diferencias entre los mismos.
- El PLU Cervi es un símbolo de calidad y, por este motivo, su precio es alto. Esto se demuestra observando que el precio promedio de Cervi (incluyendo la categoría segunda elegida) es superior al del resto.
- Cervi, desde el punto de vista del precio, está entre las marcas más valoradas del sector, junto con Gaucho y Moño Azul (aunque con muy baja presencia).
- Gaucho posee un precio promedio superior a Cervi, lo cual implica que, si en el Mercado Central el costo es el mismo, la rentabilidad del verdulero es más alta. Este es un factor a trabajar y profundizar.

Análisis de Distribución

La distribución del producto se realiza a través de los Mercados Centrales del país. En el caso de marcas como Dole o Boschi que se focalizan en la variedad, se busca estar en la mayor cantidad de puestos posibles. En cambio, marcas como Cervi y Gaucho seleccionan un puesto por mercado y generan una relación mucho más cercana con los mismos.

Esta misma lógica se aplica a las verdulerías. Existen marcas que apuntan a obtener la mejor distribución física (las más masivas) mientras que otras buscan lograr mejor presencia en verdulerías que apuntan a su público objetivo.

En este punto es importante resaltar que se está estableciendo la venta directa al consumidor final a través de tiendas online. Esta iniciativa la tuvo Moño Azul (en AMBA), seguida por Gaucho (solo en Neuquén y Río Negro).

Análisis de Comunicación y medios

A continuación, se abordará un análisis de comunicación de las principales marcas del sector.

Gaicho

Mensaje: “Es líder en los mercados más exigentes, con calidad naturalmente superior y más de 80 años de vida”

Tono: Es serio, exacto y formal en su forma de hablar. Siempre justifica todo lo que dice con números. Es una marca institucional.

¿A quién le habla? Se dirige a intermediarios destacando los países a los cuales exporta, su producción, sus variedades.

Medios: Comunica solo en redes sociales.

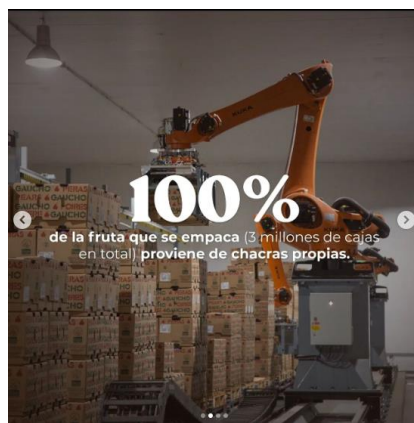


Figura 14: Publicación en redes sociales de Frutas Gaicho.

Dole

Mensaje: Dole es internacional. Es una marca dinámica, alegre y variada. No posee la fruta perfecta pero sí la más real.

Tono: Divertida y simpática. Es moderna, habla como uno más de nosotros.

¿A quién le habla? Se dirige al consumidor final a través de distintos influencers asociados, principalmente, al deporte y recetas.

Medios: Comunica en redes sociales y participa en ferias internacionales como Expofruit en Berlín.



Figura 15: Stand de Dole en Expofrut Berlín. Fuente: Internet.

Moño Azul:

Mensaje: Es una marca en movimiento y muy cercana a sus consumidores. Es innovadora y líder de mercado. Es una marca popular que está tendiendo a repositionarse en una categoría premium.

Tono: Es cercana, determinante y segura.

¿A quién le habla? Se dirige al consumidor final. Siempre fue una marca masiva (por ejemplo, participando del corte de la manzana de Gerardo Sofovich o utilizando como influencer a Sol Perez y Flor Vigna) pero muestra una intención de moverse a un segmento más premium. Esto representa una fuerte amenaza para Cervi.

Medios: Comunica en redes sociales y participa en eventos como la Bioferia en la que tuvo su stand con juegos y productos de la marca.



Figura 16: Stand de Moño Azul en la Bioferia. Fuente: Internet

Tres Ases

Si bien posee redes sociales, las mismas están muy atrasadas respecto a la comunicación de las marcas previamente analizadas. No posee una línea de contenidos y un mensaje claro. Es una marca seguidora de las tendencias que marcan otros players que se muestra muy tradicional, siguiendo códigos de comunicación antiguos.



Figura 17: Publicación de Tres Ases en redes sociales. Fuente Internet

Boschi

No realiza comunicación.

Cervi

Mensaje: Cervi ofrece productos de alta calidad entendiendo que su proceso de producción es un gran diferencial. Se cuida mucho el tipo de producto que se muestra, eligiendo la fruta “ideal”. A su vez, es una compañera o “amiga” que ayuda al consumidor a adquirir hábitos saludables.

Tono: Es cálido, cercano y familiar.

¿A quién le habla? Se dirige al consumidor final. Genera una gran cantidad de contenidos asociados al consumo saludable: recetas, tips, ideas, etc.

Medios: Como en el resto de las marcas, su principal medio son las redes sociales.

En la sección “Análisis de la organización” se profundizará en este análisis.

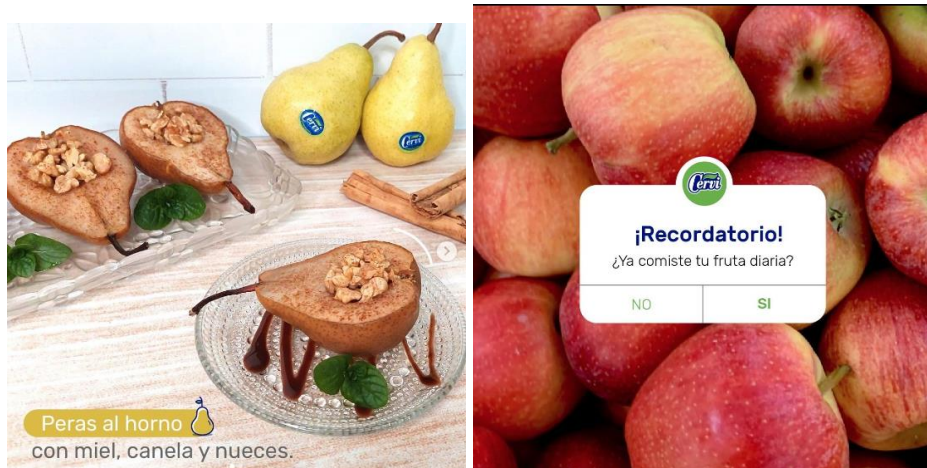


Figura 18: Publicaciones de Cervi en redes sociales

Conclusiones:

- La mayoría de las marcas posee redes sociales y comunica de forma activa. Cervi en los medios digitales es la marca con mayor cantidad de seguidores y engagement, muy por encima de sus competidores.
- A nivel general, las marcas competidoras no utilizan medio offline para comunicar. Esto puede deberse a que las campañas en medios tradicionales requieren un alto presupuesto que, en general, no disponen las marcas del rubro.
- Los eventos facilitan el contacto e interacción con el público para transmitir la experiencia de marca. Moño azul es la única marca que empezó a participar en este tipo de acciones.

A partir del análisis del mix de marketing podemos desarrollar la siguiente matriz:

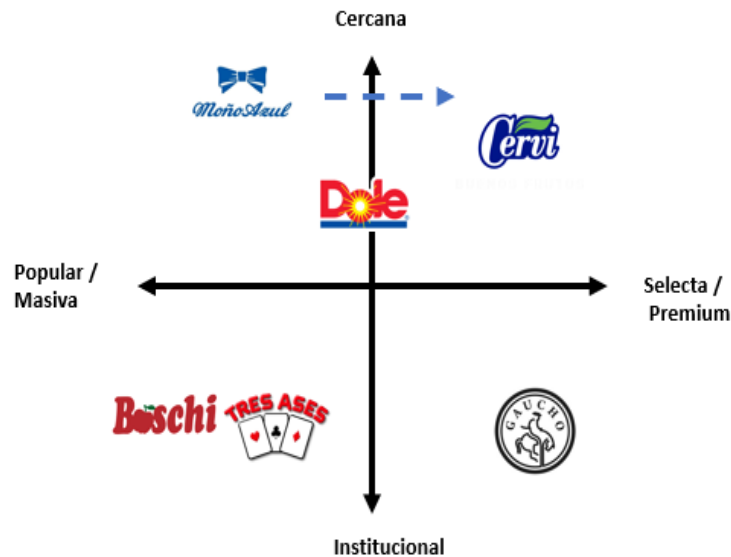


Figura 19: Matriz de posicionamiento del rubro Frutihortícola en Argentina. Fuente: Elaboración propia.

Moño Azul históricamente es una marca masiva muy cercana al consumidor que actualmente está acercándose a un segmento más premium. Esto es una amenaza para Cervi por ser quien lidera dicho cuadrante. Gaucho, su principal competidor en el segmento premium, se posiciona como una marca más institucional y distante. Aquí observamos un desafío para Cervi que tiene que ver con buscar la forma de diferenciarse de Moño Azul a través de su posicionamiento.

Asimismo, cabe destacar que Moño Azul es la marca con mayor conocimiento en el consumidor final, muy por encima del resto. Esto hace que presente una gran ventaja competitiva.

Ventajas Competitivas

- Cervi posee credenciales de calidad superior al resto del mercado.
- El packaging de la marca es innovador respecto a sus competidores.
- En lo referido a la comunicación, la marca tiene la mayor presencia digital con muy buena interacción del consumidor. Posee un mensaje claro y sólido.
- La relación cercana con sus intermediarios es un factor de diferenciación que ayuda a la fidelidad de los mismos y a posicionar el producto.

Análisis de la Organización

Análisis de Producto

A continuación, aplicaremos el modelo de Niveles de Producto de Philip Kotler para comprender mejor este punto:

Beneficio esencial: Es la razón por la que un consumidor compra un producto. En este caso, tiene que ver con la necesidad básica de alimentación.

Producto Básico: Características que tiene que tener un producto para satisfacer esa necesidad. Podemos decir que se asocia a un producto natural de buen sabor y sano.

Producto Esperado: Características asumidas como normales en el mercado. No están relacionados con satisfacer las necesidades básicas pero se asume que viene con él. Se incluyen: una manzana roja, jugosa, crujiente, dulce, brillante, buen estado (sin abolladuras), buena relación precio/calidad.

Producto Aumentado: Características que nos permiten diferenciarnos de la competencia, no las tiene la mayoría del mercado. En el caso de Cervi podrían ser: buena exposición en el punto de venta, información sobre beneficios, recetas, asesoramiento del vendedor, packaging atractivo, marca reconocida, continuidad.

Producto Potencial: No existen en el mercado, no hay otro producto que las ofrezca. Permiten la innovación.

A partir del análisis realizado, podemos afirmar que los productos de Cervi poseen fuertes credenciales de calidad que los destaca frente a la competencia. Esto hace que se supere el producto esperado y se pase al nivel de producto aumentado. En lo que respecta a este último, Cervi posee grandes aspectos que lo diferencian, especialmente desde el lado de la comunicación (como el packaging y la información saludable que brinda a sus consumidores).

Se trabajará más en desarrollar su producto aumentado y desarrollar su producto potencial para ser más innovadora. Esto lo logra Moño Azul, por ejemplo, a través de su venta online.

Análisis del precio

Desde la perspectiva del comprador, dos temas claves determinan la estrategia de fijación de precios: 1. Valor percibido 2. Sensibilidad en los precios.

1. Definimos valor como una evaluación subjetiva del cliente sobre los beneficios relacionados con los costos. En este sentido existe un alto valor percibido por el cliente B2B (evaluado en investigaciones de mercado). La oferta de producto se percibe como muy superior a la competencia y se destaca la imagen de marca.
2. La sensibilidad depende de la elasticidad precio de la demanda, la misma es menor que en el sector a nivel general por ser una marca que persigue la estrategia de diferenciación.

La estrategia de Cervi consiste en crear una diferenciación para la oferta de productos. Esto permite a la empresa establecer precios muy por encima de la media. Cervi busca ser líder en productos de calidad en el mercado teniendo el mayor precio. Entonces, su estrategia competitiva es: precios altos con alto valor.

El precio se ajusta diariamente en función de los movimientos del mercado (competencia y demanda). Cervi debe considerar los costos de oportunidad en su estrategia de precios. Es decir, al trabajar con productos perecederos, si estos no se venden en cierta cantidad de días, es pérdida. Entonces se debe trabajar en ajustar el precio dependiendo del estado del producto.

Estrategias de precios en la gama de productos

Cervi utiliza una estrategia por línea de productos, se introducen niveles de precios dentro de la línea que representan diferentes tipos de calidades. Posee 4 calidades en función de los defectos y el color del producto:

- Comercial (se vende sin PLU o sin marca, para no afectar la calidad percibida de la marca). Es la fruta de menor calidad.
- Segunda elegida (la identifica con un PLU blanco).
- Primera elegida (la identifica con un PLU azul).
- Premium (la identifica con un PLU negro).

Lógicamente, cada una posee distintos precios.

Como diagnóstico, se la ve una organización muy intuitiva, con un gran conocimiento del mercado, con capacidad de predecir movimientos y una gran influencia sobre sus competidores. Como conclusión general, la estrategia de precios actual está alineada con la estrategia de marketing.

Análisis de la elasticidad de la demanda

En primer lugar, cabe aclarar que la elasticidad es negativa. Es decir que, ante un cambio en el precio, la cantidad demandada reacciona inversamente. Esto se le llama producto de demanda normal.

En segundo lugar, es necesario hacer una distinción entre los distintos compradores de Cervi.

Venta a través de puesto o intermediarios a verdulerías:

A nivel general en el rubro, la demanda es muy elástica (o muy sensible) al precio, por lo tanto, es muy mayor a 1. Esto significa que cuando el precio varía, la cantidad demandada lo hace en mayor proporción.

Cervi, a través de su estrategia busca justamente lograr que su demanda sea menos elástica al precio, es decir que, ante cambios en el precio, el consumo varíe menos. Por lo tanto, podemos concluir que su demanda es inelástica, menor a 1, aunque no muy lejana por el rubro en el cual se encuentra.

Posee una base de clientes muy fieles y busca generar relaciones de largo plazo con ellos. También trabaja en serle fiel a esos clientes (cuando hay poca fruta les da prioridad) esto genera que para ellos el costo de cambiar de empresa sea muy alto. Esto es una política comercial definida por la empresa totalmente alineada a la estrategia de marketing.

Venta a supermercados:

En este caso, los supermercados suelen imponer el precio. Son totalmente elásticos al mismo por el poder de negociación que tienen y porque, en general, no realizan una evaluación de calidad del producto.

Por este motivo, si bien existen asociaciones con supermercados, no es el público principal de la empresa.

Factores que afectan la elasticidad de la demanda

Mayor elasticidad

- Disponibilidad de productos sustitutos: Cuando el cliente puede elegir entre varios productos sustitutos, será mucho más sensible a las diferencias de precio. La fuerte asociación de la fruta con un commodity potencia este factor.

- Comparación fácil de precios: Sin importar el producto o su categoría, los clientes se vuelven más sensibles al precio si lo pueden comparar con facilidad entre los productos competidores. Esto se hace muy simple gracias a que todos los competidores se encuentran en un mismo establecimiento (Mercado Central). Sumado a esto, las cajas de frutas son de tamaños estándar, por lo tanto, son todas directamente comparables.
- Justicia: El concepto de justicia es muy importante sobre todo en el consumidor final. El cliente suele olvidarse de los costos y solamente se enfoca en lo que ve, considera que el productor de fruta solo saca la manzana de un árbol y la vende. Existe un gran desconocimiento del proceso que implica durante todo el año y de los costos asociados. Es por eso que Cervi trabaja muy fuertemente en la comunicación de este valor agregado.

Se puede observar que los factores que hacen la demanda de Cervi más elástica son características generales del rubro.

Menor elasticidad

- Beneficios de producto percibido: La sensibilidad depende de la posesión de un atributo único que distingue al producto de la empresa frente a la competencia. En el caso de Cervi, la probabilidad de que la fruta sea mala es muy baja, el packaging permite lucir la verdulería, etc. Una frase muy típica del cliente fanático de Cervi es: “Es caro, pero vale”.
- Influencias situacionales: Esto ocurre cuando la empresa posee una variedad específica de fruta que por algún motivo el resto del mercado no posee. En este caso el cliente será más inelástico al precio.
- Diferenciación del producto: La meta inherente de la diferenciación es hacer más inelástica la curva de demanda de un producto dado que reduce el número de sus sustitutos perfectos. Muchas veces las diferencias son solo percibidas. El aspecto de la caja, la publicidad y la experiencia previas forman un conjunto para diferenciar el producto.
- Influencia de la marca: la marca es un intangible que genera valor y permite relacionarnos con nuestros públicos. Aquellos fanáticos de Cervi, son muy inelásticos a su precio.

Se puede observar que, en términos generales, los factores que hacen la demanda de Cervi más inelástica son generados la empresa.

Análisis de Canales de Distribución

En primer lugar, se destaca que solo se profundizará en el análisis de la distribución nacional atendiendo a los objetivos del trabajo. Los canales de distribución son indirectos cortos y largos como se muestra a continuación:

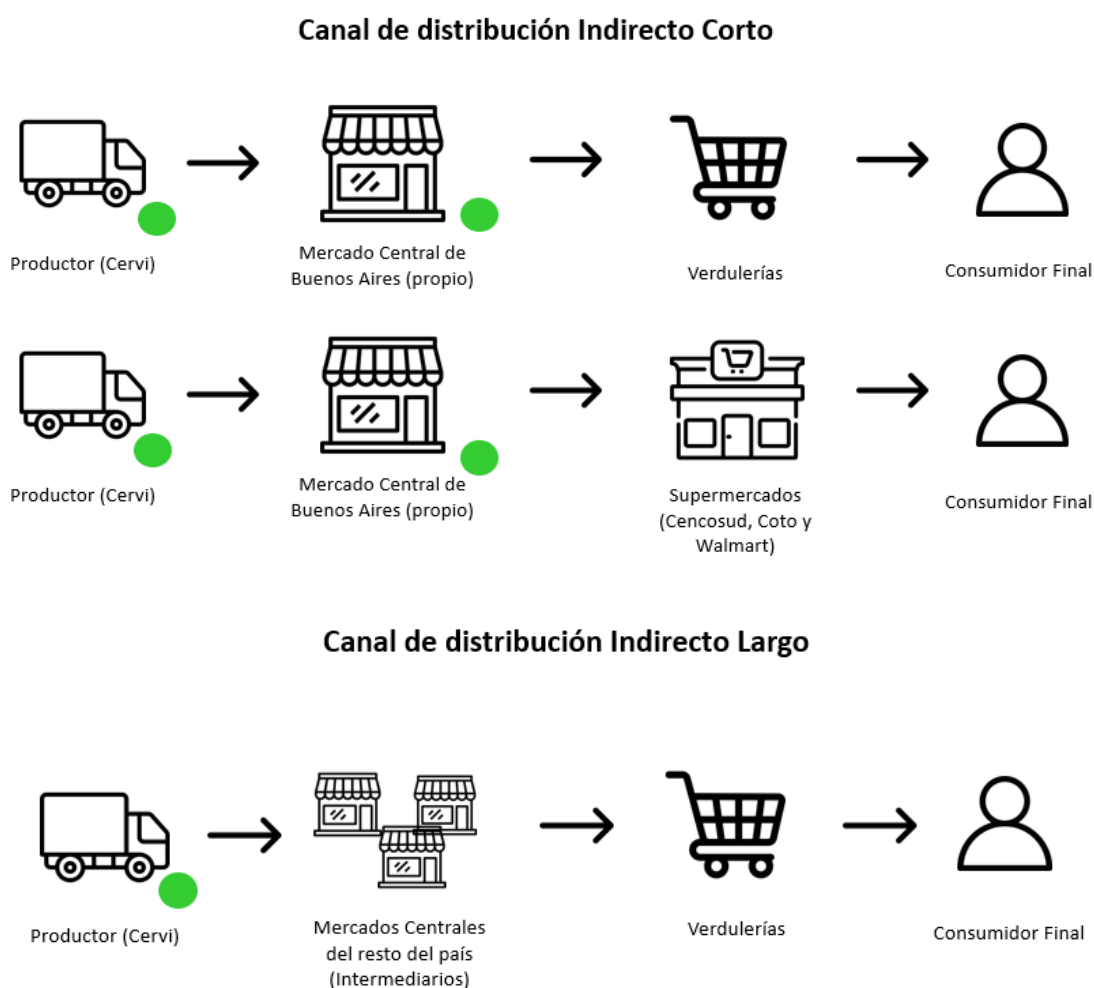


Figura 20: Cadena de distribución de Cervi. Fuente: Elaboración propia.

Canales de distribución indirectos cortos:

- Cervi entrega sus productos en el Mercado Central de Buenos Aires a su propio puesto. Desde ahí comercializa a verdulerías que luego venden el producto al consumidor final.
- Cervi realiza la misma operatoria anterior, pero para comercializar a supermercados. En este caso, la empresa se encarga del traslado de la mercadería a los supermercados.

Canal de distribución indirecto largo:

- Cervi vende directamente a mercados centrales del resto del país que comercializan el producto de forma mayorista a verdulerías. En estos casos la empresa posee estrictas reglas de selección de estos puntos de venta intermediarios porque son quienes representan la marca en las distintas ciudades del país.

Actualmente no posee un canal directo con el consumidor ya que no trabaja con tienda online.

Asimismo, en lo que respecta a trade marketing, si bien posee amplias oportunidades de crecimiento, es una de las empresas del rubro más destacada en identificación de puntos de venta:

- Realiza recorridos por verdulerías y reparte materiales para identificarlas. Esto es un punto muy importante para estar presente a la hora de la decisión de compra.



Figura 21: Afiche entregado a verdulerías. Fuente: material de la empresa.

- A los puestos que comercializan Cervi en un Mercado Central les acondiciona la fachada con una marquesina alineada a la marca para lograr destacarlos.
- Su puesto propio en el Mercado Central de Buenos Aires se destaca por su capacidad, orden y limpieza.



Figura 22: Fachada del puesto Cervi en el Mercado Central de Buenos Aires. Fuente: material de la empresa.

Packaging como medio de comunicación: Cervi posee diseños de cajas muy atractivos que hacen que las verdulerías las utilicen como medio para exponer sus frutas, lo que ayuda a lograr la presencia de marca en el punto de venta. Este es un factor clave de diferenciación de la marca.



Figura 23: Cajas de Manzanas Cervi. Fuente: material de la empresa.

Análisis de comunicación

Cervi cuenta con los siguientes medios digitales:

- Instagram @cervibuenosfrutos: es su principal canal de comunicación donde posee 113.000 seguidores. Lo utiliza como un espacio para su comunidad donde brinda información nutricional, características de sus variedades, recetas y hábitos saludables.
- Facebook @cervibuenosfrutos: se replica el contenido de Instagram.
- Sitio web www.cervi.com.ar: es un sitio más institucional orientado al público B2B donde cuenta su historia, proceso productivo, detalle de variedades, etc.

En lo que respecta a medios offline, la marca actualmente tiene vigente una campaña en vía pública en el formato de colectivos.



Figura 24: Colectivo ploteado por campaña Cervi. Fuente: material de la empresa.

En años anteriores ha colocado gráficas en cartelería en vía pública.

En conclusión, la gestión de los medios digitales es muy buena, se generan contenidos de interés para el público que a su vez permiten posicionar a la marca. En lo que respecta a los medios offline, se realizan acciones acertadas para el objetivo, aunque las mismas no tienen constancia. Es importante trabajar en un plan integral de comunicación y medios.

Por otro lado, se detecta una oportunidad en trabajar la experiencia Cervi en eventos, ferias y PDV para lograr acercarla más al público y que el consumidor la pruebe.

Diagnóstico

FODA

Una vez analizado tanto el macroentorno como el microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, el mercado frutihortícola y comprendido el consumidor de Cervi y su competencia, se desarrollará un análisis FODA para abordar un diagnóstico.

Factores Externos

Oportunidades:

- La asociación del mercado de las frutas con el desarrollo de marcas, a nivel mundial, está creciendo.
- La ley de etiquetado frontal se presenta como forma de visibilizar qué alimentos son realmente saludables.
- La preocupación creciente del consumidor por la salud y los alimentos que se consumen.
- La importancia que se le brinda al consumo de productos locales.
- La tendencia a utilizar envases más convenientes y sustentables.
- Surgimiento de nuevas formas de venta: ecommerce.
- La posibilidad de generar mayor valor en las frutas, a través de innovaciones (ejemplo alimentos cortados o preparados) en función de nuevos hábitos y necesidades del consumidor.
- El aumento del tipo de cambio y, como consecuencia mayor, competitividad (para exportaciones).

Amenazas:

- Moño Azul ingresa en el segmento Premium.
- El crecimiento de la producción y demanda de frutas orgánicas.
- El segmento ABC1 en Argentina es cada vez más pequeño.
- Las guerras de precios por parte de pequeños productores o de empresas que no están desarrollando marcas.
- Las marcas grandes de otros rubros comienzan a competir en el segmento saludable ante la demanda de este tipo de productos por parte de los consumidores y con fuertes inversiones en marketing.
- Las grandes cadenas de supermercado comienzan a producir su propia fruta.

Factores Internos

Fortalezas

- Su alta calidad de productos y continuidad durante todo el año.
- La relación con sus clientes directos. Alto conocimiento de los mismos.
- Gran trayectoria en el sector y reconocimiento en el público B2B.
- Muy buen posicionamiento en redes sociales.
- Mayor tecnología del mercado aplicada al proceso productivo.
- Su packaging destaca frente a otros competidores.
- Fuerte presencia de marca en verdulerías en CABA.
- Es la única marca que vincula la fruta con hábitos saludables.

Debilidades

- Bajo conocimiento de marca por parte del consumidor final.
- Baja variedad de productos con relación a competidores.
- Dificultad para lograr innovar, resistencia al cambio.
- Precios muy por encima de la media ante una situación de fuerte crisis económica.
- No posee venta directa al consumidor, lo cual hace que no pueda controlar el estado de sus productos al ser vendidos.

- La gestión de precios y calidades no es estratégica por lo que lo pone en desventaja con Gaucho.
- Baja presencia de marca en el norte argentino.

Principales conclusiones

Podemos observar que Cervi, desde lo funcional, posee productos de alta calidad (premium) y este es un punto fuerte para comunicar. En este aspecto, la marca tiene la posibilidad de asociarse con lo sofisticado, distinguido y superior o de vincularse con aspectos de cuidado de uno mismo y de sentirse mejor. En este sentido, se observa que a Cervi le es más orgánica la segunda asociación. Podemos resumir esto en: “cuidamos cada detalle del proceso, con la mejor tecnología y las mejores personas para brindarte el mejor producto porque te queremos cuidar”.

Entonces, si el consumidor compra una manzana Cervi, está “haciéndose un mimo”, está eligiendo el cuidado personal y el sentirse más saludable. En cambio, comprando Moño Azul se compra distinción, es ser más “cool”, este es un lugar que a Cervi no le sienta bien y, además, no sería recomendable competirle a esta marca ya establecida. Mientras Moño azul hablaría de calidad “premium”, Cervi podría hablar de calidad “superior”. En este aspecto, se considera que existen oportunidades de definir con mayor profundidad el posicionamiento y que este sea la guía para cada decisión de producto, precio, distribución y comunicación.

A su vez, el foco de la marca está muy vinculado a tendencias y factores sociales que caracterizan a la demanda (como por ejemplo la preocupación por la salud). Esto demuestra que existe un gran mercado para Cervi.

Por otra parte, se detecta una fuerte oportunidad para adueñarse del concepto de sustentabilidad, aspecto que actualmente ninguna marca del mercado comunica y tiene en cuenta (por ejemplo, la caja Premium de Moño Azul posee gran cantidad de cartón y papel).

Asimismo, podemos observar que la comunicación, especialmente en digital, es muy coherente y debe ser sostenida manteniendo este concepto de “compañera” que te ayuda a implementar hábitos saludables. Se observa que mientras Moño Azul habla mucho de ella misma y de sus cualidades, Cervi se corre de ese lugar, para ayudar al consumidor. Sería importante definir un plan de medios para comprender los mejores formatos para darle visibilidad a la marca. A su vez, se recomendará acercar al consumidor la marca a través de experiencias en eventos. Este punto de las 4P es fundamental para lograr conocimiento de marca.

En lo que respecta a productos, se deberá rever posibles innovaciones para sostenernos como una marca fuerte y líder del mercado, entendiendo las tendencias observadas a nivel mundial.

La estrategia actual de distribución y precios está muy alineada al posicionamiento por lo que será fundamental mantenerla para lograr los objetivos buscados. A su vez, Cervi deberá implementar un canal de ecommerce. La presencia en puntos de venta, también deberá ser un factor clave a trabajar y mejorar para lograr el conocimiento de marca buscado.

En resumen, la marca posee un claro posicionamiento de mercado que se debe potenciar desde las acciones tácticas de comunicación, producto, distribución y precios. Entendiendo los objetivos, los medios de comunicación y las acciones de trade marketing serán claves para lograr conocimiento de marca. Es importante destacar que la gran desventaja que se posee es el liderazgo de Moño Azul lo que hace que a la marca le sea más fácil generar impacto en sus acciones. De todos modos, el segundo player más importante es Cervi y posee un gran potencial para crecer entendiendo que el rubro está en pleno auge. Será fundamental trabajar para ganar mayor ventaja sobre el resto de las marcas.

Marco referencial para el abordaje conceptual

Objeto de Estudio

De acuerdo con el presente trabajo se consideran como más destacados los siguientes conceptos:

Posicionamiento:

Según los autores *Al Ries y Jack Trout* (1993), el posicionamiento busca definir el significado de una oferta para diferenciarse positivamente de la competencia e impulsar la compra o, al menos, que la prueben. Al posicionarnos nos diferenciamos en la mente de los posibles compradores. Posicionar busca alcanzar y llenar un puesto vacante en la mente del cliente potencial que, al fin y al cabo, es el que toma las decisiones. Por otra parte, los autores resaltan la necesidad de enfocarse en las percepciones, no en las cualidades del producto. Para los clientes, la percepción es la realidad.

“La posición de un producto es el lugar que ocupa en relación con los productos de los competidores en las mentes de los consumidores. Los mercadólogos desean desarrollar posiciones de mercado únicas para sus productos; si un producto es percibido exactamente igual a los demás

en el mercado, los consumidores no tendrán ninguna razón para comprarlo. El posicionamiento es el arreglo de una oferta de mercado para que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos competidores en las mentes de los consumidores meta. Los mercadólogos planean posiciones que distingan a sus productos de las marcas” (Kotler, 2013, p. 51).

Beneficios funcionales, emocionales, de auto expresión y sociales:

Según Aaker (2015):

Cuando la gestión estratégica y táctica de la marca se enfoca excesivamente en los atributos físicos del producto y en los beneficios funcionales, se cae en una trampa. Se piensa que los clientes son racionales y que los beneficios funcionales influyen en sus preferencias de compra. Se suele caer en esta trampa porque, cuando se les pregunta a los clientes por qué compran algo, dan razones de tipo funcional, ya que es lo primero que les viene a la mente.

Esta visión del cliente como “persona racional” es cómoda, pero normalmente errónea. Pensemos en las investigaciones sobre la preferencia de marcas de camionetas, por ejemplo, que demuestran que atributos racionales como durabilidad, seguridad y potencia es lo que los clientes consideran más importante. Sin embargo, los atributos intangibles como un “estilo atractivo”, “divertido de conducir” o la sensación de “sentirse poderoso” es lo que influye realmente en la decisión final de compra. En la mayoría de los contextos, los clientes carecen de tiempo e información para tomar decisiones que maximicen el rendimiento de su elección.

Aún peor, las estrategias basadas en beneficios funcionales suelen resultar inefectivas. Los clientes pueden desconfiar de los beneficios que publicita la marca. O pueden asumir que todas las marcas son adecuadas con respecto a ese beneficio funcional.

Los beneficios emocionales aparecen cuando la marca logra que el comprador o el usuario sientan algo durante el proceso de compra o en la experiencia de uso. “Cuando uso esta marca siento...”. El resultado de un beneficio emocional puede ser una experiencia de uso diferente que fortalece la marca, plena de sentimientos.

Por otra parte, las marcas que se admiran compran y usan, constituyen un vehículo para expresar tanto una imagen personal actual como idealizada. Por ejemplo: “Cuando compro y uso esta marca soy...”. Proporcionar beneficios de autoexpresión constituye la esencia para lograr una marca carismática. Así, una persona puede ser moderna por comprar ropa en Zara o exitosa por conducir un Lexus.

Por último, la marca puede contribuir a que una persona forme parte de un grupo social y, por lo tanto, conferir beneficios sociales. “Cuando compro o uso esta marca, el tipo de personas a las que me vinculo es...”. Un beneficio social es formidable, porque provee sentido de identidad y de pertenencia, conductas humanas básicas. Por ejemplo: “Cuando juego con las bolas de golf Titleist Pro V1, estoy en el grupo de los auténticos buenos jugadores”. (p.38.)

Marketing 4.0:

Si el Marketing 3.0 se centraba en dar respuesta a nuevos factores como las nuevas tecnologías, los problemas de la globalización y el interés de las personas por expresar su creatividad, sus valores y su espiritualidad, en Marketing 4.0 Kotler nos ayuda a interactuar en un mundo cada vez más interconectado que nos va a permitir llegar a más clientes de una manera más efectiva. El Marketing 4.0 tiene como objetivo principal generar confianza y fidelidad en el cliente, combinando e integrando lo mejor de los medios offline del marketing tradicional y la interacción online que proporciona el marketing digital. (Kotler, 2020).

Producto imaginario:

Según *Alberto Wilensky* (1988) el producto imaginario, se define principalmente según 3 clases de elementos: en primer lugar, la practicidad o el rendimiento atribuidos por el consumidor, en segundo lugar, un componente emocional donde el individuo es quien proyecta en ellos sus sentimientos e ideas y, finalmente, los elementos comunicacionales que se incorporan al producto desde el marketing. El producto no se constituye en base a su promesa utilitaria, sino a partir de su promesa simbólica.

Por ejemplo: Danone se posiciona como una marca de cuidado del cuerpo, salud y belleza más que un producto alimenticio.

“Es importante entender que las frutas y hortalizas pueden responder a la necesidad de alimentación, pero también a las necesidades de placer, de diversidad, de búsqueda de lo nuevo, de seguridad o tranquilidad, de cuidado del cuerpo, de belleza, etc.” (Sierra Perreiro; Vallespir; Totosaus, 2002, p.4).

Insight del consumidor:

Quiñones (2013) define insight de la siguiente manera: “Es aquella revelación sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor, que permiten alimentar estrategias de comunicación,

branding e innovación”. Un insight es un elemento basado en las emociones del consumidor que está vinculado al producto o servicio, generando una relación y un gran valor emocional al consumidor, buscando estimular, persuadir y enamorar a este con el producto.

Un insight es una comprensión de las necesidades reales expresadas y no expresadas por los clientes. Consiste en entender las verdades ocultas del consumidor a través de la observación, la intuición, la introspección y la deducción. Estos deben movilizar al consumidor y nos hablan de cómo el mismo piensa y siente, fuera de lo que expresa verbalmente. A partir de ellos, podemos conectar y generar vínculos más fuertes con las personas.

Marketing frutihortícola:

Con el fin de ahondar en este concepto se utilizó como fuente el libro “*Marketing Aplicado a fruta y hortalizas*” (Sierra Perreiro; Vallespir; Totosaus, 2002, p.9.):

Vivimos en un mundo cada vez más complejo, lo que desembarca en una mayor diversidad y diferenciación de las marcas. Las frutas y hortalizas no están al margen de este mundo en transformación y deben asumir el desafío de ser protagonistas de su tiempo.

Los niveles de competencia son cada vez mayores y más difíciles. La distribución no sólo presiona a nivel de precios, sino que también crea marcas distribuidoras que compiten con las marcas fabricantes.

La lógica de competir por precio bajo está instalada en el sector de frutas y hortalizas y este camino, conduce a guerras de precios que provoca que toda la oferta se perjudique. Para abandonar estas políticas es fundamental aplicar marketing.

Es importante pasar de vender productos indiferenciados a vender una variedad de productos, cada uno acompañado de un envase, una política de comunicación, una escenificación en el punto de venta y, por supuesto, respaldando todo eso con productos de alta calidad.

Es tiempo de conocer al consumidor y de diferenciar la oferta de frutas y hortalizas, la nobleza de estos productos y de todo el entorno social que existe a su alrededor exigen de todos el máximo compromiso y la máxima dedicación

Estado del Arte

En primer lugar, existe una investigación del mercado de CABA y GBA, Córdoba y Santa fe cualitativa y cuantitativa realizada en 2018 por Estudio Saccone a:

- Consumidor final
- Intermediarios
- Verduleros

Esta buscaba entender percepciones asociadas a la marca y hábitos en torno al consumo de frutas.

A su vez, el mismo estudio realizó una investigación para sondear el awareness marcario espontáneo e inducido de las marcas del sector en 2020.

Por otra parte, se suman investigaciones realizadas por la autora para otros trabajos:

- Relevamiento de precios en verdulerías de CABA (2021)
- Entrevistas en profundidad a verduleros (2020)

Por otra parte, se toma como caso de éxito en Argentina a Moño Azul, marca que logró posicionarse en el mercado y marcar la diferencia frente a sus competidores. También se toman como referentes las siguientes marcas de frutas: Stemilt, Melina, HortiFruti, Marlene, Dole, Yummy, Tropical. Estas poseen un fuerte desarrollo de Marketing en distintos países del mundo.

Perspectiva Propia

“¿Me das 1 kilo de manzanas?” Actualmente el consumidor de frutas en Argentina no percibe diferenciación entre marcas de manzanas, las entiende como un producto genérico e indiferenciado. Es fundamental transformar la pregunta en *“¿Me das 1 Kilo de manzanas Cervi?”*

Para lograr la transformación anterior es importante entender que no alcanza solo con comercializar un producto de muy alta calidad y atacar atributos funcionales, es necesario trabajar en las percepciones y en los beneficios emocionales que brinda la marca si queremos marcar la diferencia.

Es importante comprender que en un mundo hipercompetitivo y ante consumidores sobre estimulados, los productos indiferenciados no tienen lugar. Es por esto que, en otros mercados, como el europeo las marcas de frutas son muy relevantes y competitivas, el consumidor las conoce,

las elije, se vincula con ellas y entiende que son distintas, al igual que para nosotros Coca Cola y Pepsi no son lo mismo; para ellos Melinda o Stemilt tampoco lo son. Es importante entender las nuevas reglas de juego y adelantarnos al futuro del mercado de las frutas en Argentina.

Objetivos de Negocio

Misión

Potenciar hábitos saludables para que las personas vivan mejor.

Visión

Ser referentes del segmento de calidad superior de frutas para el consumidor final de una manera sustentable.

Valores

- **Compromiso:** Cada uno de nosotros, en cada etapa del proceso productivo, está comprometido con brindar productos de la más alta calidad a los consumidores.
- **Dedicación al trabajo:** Cuatro generaciones forman parte del sueño que iniciaron los abuelos. El valor que nos inculcaron desde pequeños, la dedicación al trabajo continúa a través del tiempo para brindar buenos frutos.
- **Familia:** Somos una empresa familiar, nos gustan los tratos cercanos, amables y el espíritu de crecimiento. Cuidamos nuestros productos como si los lleváramos a nuestra mesa.
- **Sustentabilidad:** Entendemos la importancia de cuidar el medio ambiente para lograr conservar el mundo para las próximas generaciones y disfrutar de productos sanos y frescos. Es por esto que buscamos poner un sello sustentable en todo lo que hacemos. (Este no es un valor visible actualmente, pero sería importante incorporarlo).

Objetivos Estratégicos

Objetivo 1: Lograr la asociación de Cervi a la categoría de manzanas y frutas asociándolo a un producto de calidad superior y al cuidado de la salud en AMBA en 1 año.

Objetivo 2: Establecerse en el Top of Mind de marcas de frutas en AMBA en 1 año.

Objetivo 3: Incrementar la rentabilidad en un 5% en 1 año.

Estrategia

Posicionamiento de marca

En función de las investigaciones y análisis realizados, se concluyó en que el posicionamiento actual de Cervi (desarrollado previamente) es correcto, aunque se deben realizar algunos agregados y modificaciones. Para describir el mismo, se realizará una red de asociaciones de marca. Asimismo, se volverá a utilizar el modelo Brand Key como forma de que el lector pueda identificar fácilmente las diferencias entre el posicionamiento actual y el posicionamiento propuesto.

Red de Asociaciones

Según Keller (2008), las asociaciones de marca pueden adoptar muchas formas diferentes. De lo abstracto a lo concreto, el autor plantea tres grupos importantes: los atributos, los beneficios y las actitudes.

Los atributos pueden estar relacionados con el producto o no:

- **Atributos relacionados con el producto:** hacen referencia al diseño, aspectos físicos, composición/ingredientes. En el caso de Cervi serían: calidad superior y continuidad, packaging atractivo y sustentable, origen patagónico.
- **Atributos no relacionados con el producto:** son atributos extrínsecos que no tienen relación con el rendimiento del producto como, por ejemplo: precio, personalidad de marca, imágenes, valores y emociones de la marca. En el caso de Cervi son: precio alto, cercana, amable, compañera, amiga, experta, sustentable, natural, saludable.

Los beneficios describen como una marca puede resolver un problema u ofrecer una oportunidad al consumidor. Los mismos pueden ser: funcionales, emocionales, sensoriales, expresivos y emocionales. Cervi brinda los siguientes beneficios: sabor y frescura, hábitos saludables, cuidado personal y cuidado del medio ambiente.

Por último, las actitudes hacia la marca pueden considerarse respuestas afectivas de los consumidores hacia las mismas. Pueden ser racionales, no racionales, conscientes o inconscientes. En el caso de Cervi son: “me permite cuidarme y cuidar a los míos”, “es mi compañera en todo momento”, “me inspira buenos hábitos”.

A continuación, se presenta en la figura 24 el esquema completo de asociaciones de marca.

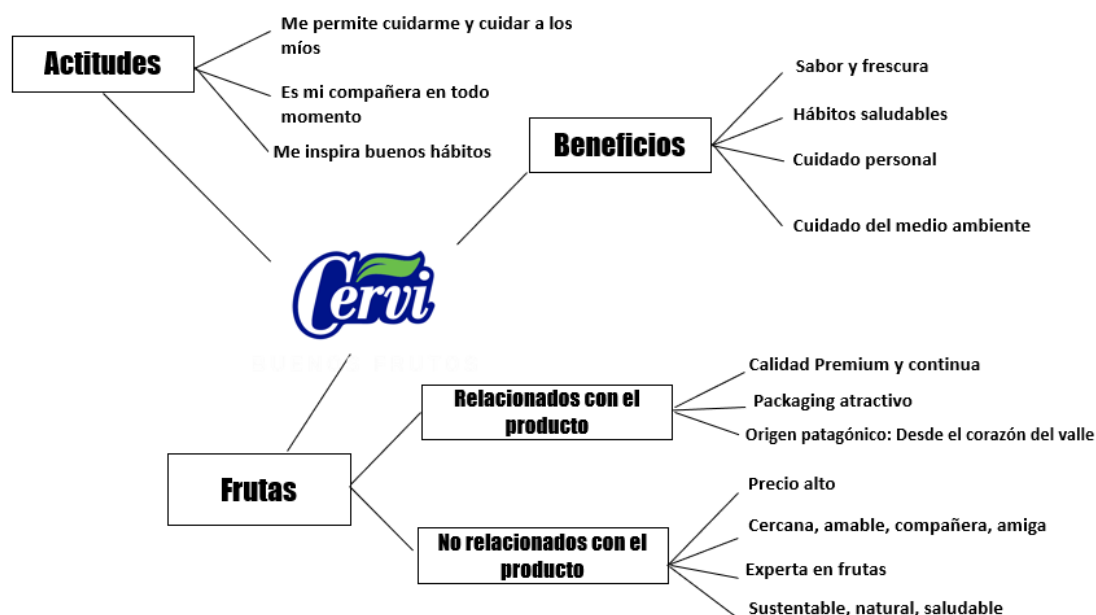


Figura 25: Red de asociaciones de marca de Cervi. Fuente: Elaboración propia.

Brand Key

Como se expresó anteriormente, el modelo consta de un análisis externo e interno de la marca a través de 8 elementos:

- 1) Competidores
- 2) Target
- 3) Insight
- 4) Beneficios
- 5) Valores y personalidad
- 6) Razones para Creer
- 7) Diferenciación
- 8) Esencia

1) Competidores:

- Incluye a todas aquellas organizaciones que brinden un producto que funcione como un “snack saludable”. Estos competidores pueden ser directos o indirectos. Los competidores directos son: Gaucho, Dole, Moño Azul, Tres Ases. Los competidores indirectos son

marcas de yogures, barras de cereales, etc. como, por ejemplo: Arcor, Ser, La serenísima, etc.

- El principal competidor desde el punto de vista de la oferta es Gaucho, aunque actualmente no representa una gran amenaza por no comunicarse de forma activa.
- Moño Azul se presenta como la principal amenaza, comenzando a competir en un sector premium con un posicionamiento asociado a lo distinguido y refinado.

Este punto está analizado con mayor detalle en el apartado competencia.

2) Target:

Cabe aclarar que, entendiendo que el objetivo central de este plan está orientado al consumidor final y que el resto de los públicos ya fueron descritos previamente, se abordará solo dicho público.

Estos son aquellos que compran el producto en verdulerías, supermercados o almacenes.

En términos generales, podemos decir que el público objetivo de Cervi vive en grandes ciudades, son profesionales de un segmento ABC1. Podemos identificar los siguientes targets:

- A. Madres y padres prácticos: Tienen entre 30 y 50 años. Son actualizados, curiosos y buscan informarse constantemente. A la hora de alimentarse, revisan las calorías de los alimentos, los nutrientes, buscando siempre lo natural y fresco, eso que saben que les hace bien. Intentan no comer nada artificial, sin que esto perjudique su practicidad y le permita darse sus gustos. Encuentran en la manzana el placer de lo simple y natural. Les gusta la practicidad, comodidad y versatilidad de su consumo. En 20 minutos puede tener una tarta de manzanas invertida cuando los chicos le piden algo dulce.

Sus marcas favoritas: Ser, Dove, Ford, Gourmet.

*Aplicando el modelo BPS (Brand Position Statement) podemos decir que: Cervi es mejor que otras marcas de frutas para madres y padres prácticos, familiares, modernos y curiosos porque les permite **cuidarse y cuidar a los suyos**.*



Figura 26: Imagen figurativa del target. Fuente: Internet

B. Entusiastas: Son jóvenes de 25 a 40 años. Son divertidos y simpáticos, pero al mismo tiempo estructurados y exigentes con ellos mismos. Tienen una larga rutina entre trabajo, estudios y entrenamiento. Son consumidores de grandes marcas porque esto les aporta personalidad. A la hora de alimentarse, buscan productos sanos, aunque cuando están con amigos se dan sus permitidos.

Les cuesta llevar una vida sana porque muchas veces comen en la oficina y necesitan alimentos prácticos.

Sus marcas favoritas: Apple, Zara, Adidas.

*Aplicando el modelo BPS (Brand Position Statement), podemos decir que: Cervi es mejor que otras marcas de frutas para jóvenes divertidos, trabajadores, independientes, prácticos y valientes porque **estimula hábitos saludables**.*



Figura 27: Imagen figurativa del target. Fuente: Internet.

C. Comprometidos: Son deportistas natos. Muy saludables, siguen una dieta 100% equilibrada. Son competitivos y pasionales, siempre que se ponen un objetivo lo cumplen. La manzana los acompaña y les aporta nutrientes necesarios. Lo que más le gusta es estar al aire libre porque así encuentra el equilibrio físico y mental que necesitan.

Sus marcas favoritas: Gatorade, Nike, Megatlonge.

*Aplicando el modelo BPS (Brand Position Statement), podemos decir que: Cervi es mejor que otras marcas de frutas para deportistas competitivos, soñadores, enérgicos, luchadores y equilibrados porque garantiza una **calidad superior y homogénea**.*



Figura 28: Imagen figurativa del target. Fuente: Internet.

3) Insight:

- “Me gustaría ser más saludable pero mi rutina no me lo permite”
- El consumo de manzanas es generalmente una acción secundaria. Es un facilitador de la dieta, la salud, el deporte, el cuidado de los chicos. La manzana es “compañera”. Acompaña distintos momentos de las personas, pero a veces resulta un poco aburrida y poco práctica.

4) Beneficios:

Funcionales: Tecnología aplicada al proceso, continuidad, calidad de frutas (trazabilidad, ubicación), packaging atractivo, prácticas sustentables.

Emocionales: Me siento más saludable, me cuida, es compañera.

5) Valores y personalidad:

Arquetipo de Hombre Corriente:

Saludable y genuino, sin dobles intenciones o propósitos ocultos. El hombre corriente es irresistiblemente agradable. Posee valores tradicionales como la honestidad y el trabajo duro. Cree en el esfuerzo como forma de conseguir sus objetivos.

No es pretencioso, no desea el lujo ni se mide asimismo por los símbolos de status.

Las marcas que posee este arquetipo retratan una cultura familiar, acogedora y sencilla. El tono de comunicación es coloquial, no utiliza mensajes sofisticados. Su principal reto consiste en ser transparentes con su público y responder adecuadamente a la confianza que los consumidores depositan en ellas.

Los consumidores que encajan en este arquetipo son como ese buen vecino que siempre se ofrece a ayudarte cuando lo necesitas. Se puede confiar en ellos y son firmes defensores del trabajo duro y esforzado día a día. Son humildes y solidarios.

Tono: Su tono es amable, simpático y respetuoso. Es un “amigo” que te da consejos, te ayuda y te acompaña a tener mejores hábitos.

6) Razones para creer:

- Comunidad en redes sociales
- Calidad del producto (buena presentación, firmeza, sin marcas).
- Puesto del mercado central en excelente condiciones y orden.
- Certificaciones de calidad
- Exportaciones
- Packaging sustentable
- Productos que facilitan hábitos saludables como, por ejemplo: Snack de fruta cortada.

7) Diferenciación

- Calidad superior y continuidad durante todo el año
- Cuidado del medio ambiente.
- Facilitador de hábitos saludables

8) Esencia

Inspirar a una vida más saludable.

Cervi es una compañera saludable para cada momento del día. Asocia la calidad superior a brindar un producto hecho con amor y en familia y no a un elemento de distinción.

Cervi me permite cuidarme, sentir que estoy haciendo algo por mi y ser más saludable con un producto de excelente calidad.

Podemos concluir en que la marca no ataca la necesidad básica de alimentación, apunta a satisfacer las necesidades de: orgullo de uno mismo, llevar una vida saludable, sentirse activo y joven y estar en forma.

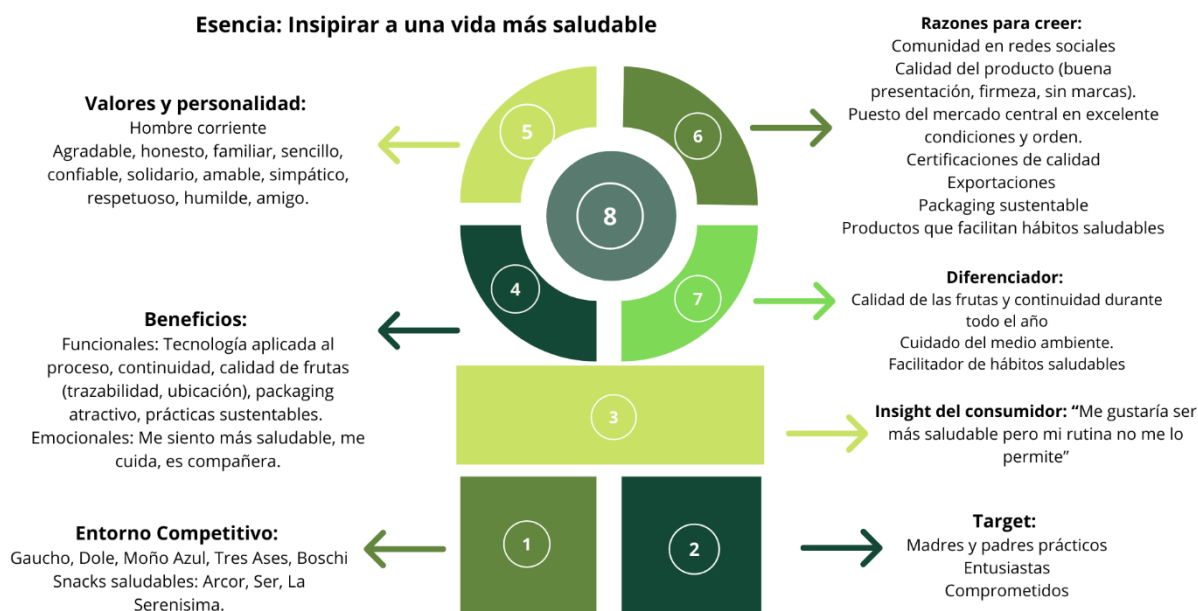


Figura 29: Brand Key de Cervi. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de Investigación

Complementariamente al análisis de fuentes secundarias y el desk research realizado durante el presente trabajo, se realizó una investigación de mercado que tiene como principal objetivo brindar información para desarrollar un mix de marketing adecuado a la estrategia definida y los hábitos de los consumidores.

Ante esta situación las preguntas centrales son: ¿Qué herramientas requiere el consumidor para facilitar la implementación de hábitos saludables? ¿Cuáles son las barreras del consumo de frutas y verduras? ¿Cuál es la forma de venta ideal para el consumidor? ¿Se valora la sustentabilidad?

La investigación es de tipo descriptiva con un formato de cuestionario semicerrado que se realizó de manera online. En Anexo I se puede ver en detalle el Brief de Investigación y en el Anexo II el cuestionario realizado.

Caracterización de la muestra:

- Tamaño de la muestra: 61 personas
- Zona geográfica: GBA
- Género: 39% hombres y 61% mujeres
- Edades: de 18 a 30 años (23%), 30 a 45 (21,5%), 45 a 60 (29,5%), más de 60 (26%)
- Frecuencia de consumo: el 59% declara consumir fruta todos los días, el 14,8% “cada 2 o 3 días”, el 21,3% “ocasionalmente” y un 4,9% “nunca”.

Los principales resultados son:

PC=Pregunta Cerrada / PA= Pregunta Abierta

RU=Respuesta Única/ RM= Respuesta Múltiple

Del 1 al 5 ¿Qué tan importante crees que es cuidarse y llevar una vida saludable? y Del 1 al 5 ¿Qué tan saludable te sentís? (PC – RU)

- El **83%** de los encuestados considera que **es muy importante** cuidarse y **llevar una vida sana**, mientras que sólo el **16% manifiesta llevar una vida con estas características**. Esto demuestra que existe una brecha importante que se quiere achicar a partir del posicionamiento definido para Cervi. Se buscará ser esa marca que te ayuda a sentirte más saludable.

¿En qué situaciones y lugares te resulta difícil comer de manera saludable? (PA)

- El **47.54%** de los encuestados respondió que es difícil comer sano **en juntas con amigos, salidas y eventos sociales**.
- El segundo lugar más mencionado fue **el trabajo** en un **22,85%** seguido por las **vacaciones** en un **11,48%**.

Estos puntos se podrán trabajar en el mix de marketing para ser facilitadores en ciertos momentos: buscar formas de incorporar frutas en el trabajo, generar formas atractivas de consumo con amigos, encontrar espacios en vacaciones para consumir frutas, entre otros. Se trabajarán tanto desde el mix de producto como desde la comunicación (por ejemplo, realizando una campaña de verano en la Costa Atlántica).

En los momentos en que elegís otra alternativa (como yogurt, snacks, etc.), ¿Cuál es el principal motivo por el que no elegís frutas? (PC - RU)

- El **36,1%** de los encuestados elige otras alternativas cuando **está apurado**, esto destaca la principal barrera: es difícil de comer, requiere pelarla, cortarla, etc. En este punto es importante trabajar en formas más prácticas de consumo (por ejemplo, fruta cortada y pelada o en ensaladas de fruta). Además, el **8,2%** de los encuestados expresaron que a veces no comen fruta porque **ensucia al pelarla o cortarla**.
- La segunda barrera es: **“La fruta me aburre”** con un **13,1%** de menciones. Es importante trabajar en el reversionamiento de la fruta, en hacerla un producto más innovador (no solo desde su contenido, sino también por ejemplo desde su packaging y su comunicación) para lograr atraer al consumidor. Por último, la tercera respuesta más mencionada es **“Porque es invierno y no es estación”**. Demuestra que las personas consumen más fruta en verano debido a que hay mayor variedad y colores, esto refuerza que en invierno se deberá trabajar más aún el hacer las frutas más “divertidas”.

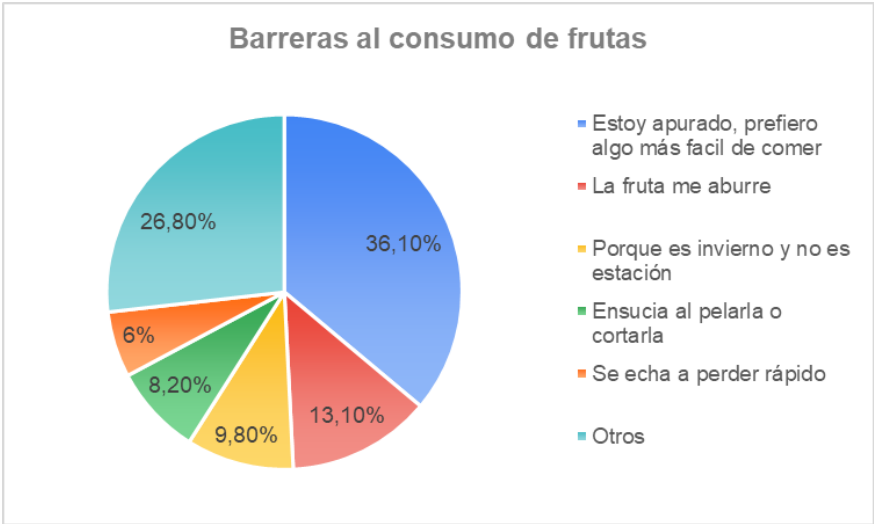


Figura 30: Barreras de consumo de frutas. Fuente: Elaboración Propia.

Según tu respuesta anterior, ¿Cómo creés que puede resolverse dicho problema (motivo por el que no consumís frutas) para facilitar su consumo? (PA)

| Motivo por el que no consumen frutas | Cómo lo resolverían |
|---|--|
| “Estoy apurado, prefiero comer algo más fácil” (36,1%) | “Llevar la fruta cortada en un tupper”, “Llevarme fruta al trabajo”, “Máquina expendedora en los colegios”, “Encontrarla pelada y cortada en los puntos de venta”, “Frutas en jugos”, “Ensaladas de frutas ya preparadas” |
| “La fruta me aburre” (13,1%) | “Que vengan cortadas y preparadas para consumir”, “Hacerme el hábito”, “Entender que me hace bien y dejar de comer comida chatarra”. A diferencia del anterior, en este caso mucho contestaron que no saben cómo resolverlo. |
| “Porque es invierno y no es estación” (9,8%) | En general, no saben cómo resolverlo. |
| “Ensucia al pelarla o cortarla” (8,2%) | “Hacer ensaladas de frutas”, “Tener frutas cortadas a mano”, “Dedicar más tiempo a la alimentación”. |

Tabla 3: Soluciones para facilitar el consumo de frutas. Fuente: Elaboración Propia.

Observamos que existen puntos en común en todas las respuestas:

- Desarrollar nuevos formatos de venta de frutas: ensaladas de frutas, fruta cortada, etc. Este punto se desarrollará en el apartado decisiones de producto.
- Generar hábitos de consumo: Entender que la fruta es saludable, conocer nuevas formas de incorporarla, dedicar más tiempo a la alimentación, etc. Este punto se tendrá en cuenta en la comunicación y distribución.

A la hora de consumir frutas ¿Qué información te gustaría tener? (PC-RM)

- Al **42,6%** de los encuestados le gustaría tener **información nutricional**. En general se observa que todos los productos tienen este tipo de información y la fruta no. Es importante comenzar a trabajar en este punto.
- Al **27,9%** de los encuestados les gustaría conocer la **fecha de consumo óptimo** (como sucede en otros productos con la fecha de vencimiento).
- Al **21,3%** de los encuestados les gustaría obtener consejos sobre **hábitos saludables**.

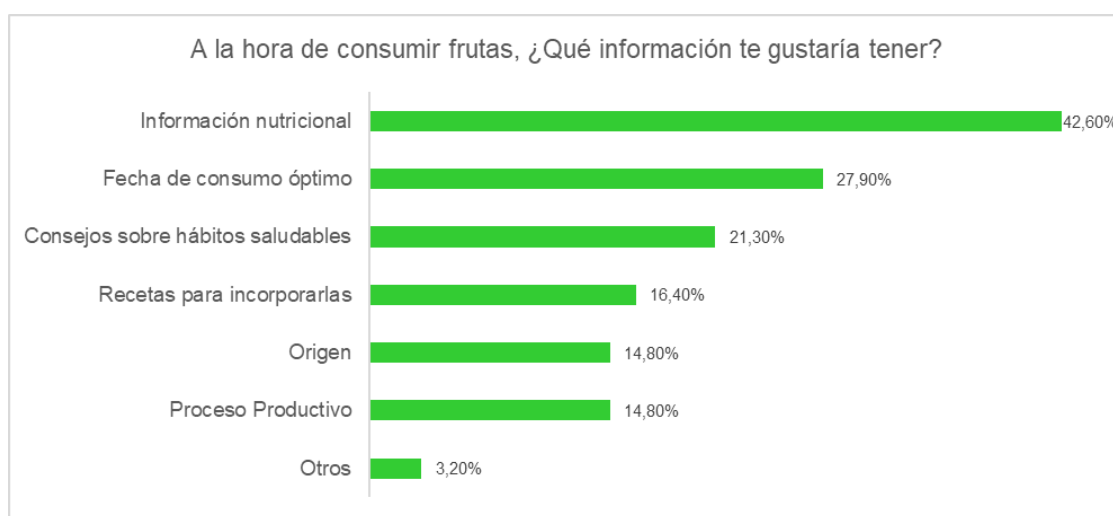


Figura 31: Información útil a la hora de consumir frutas. Fuente: Elaboración Propia.

Tanto el punto 1 como el 3 (más del 60%) se refieren a la salud, foco principal que tendrá la marca en su posicionamiento.

¿Qué te gustaría mejorar en tu experiencia de compra en verdulerías? (PC - RM)

- Al **72%** de los encuestados les gustaría mejorar la **calidad de las frutas**, al **29%** le gustaría tener más **asesoramiento del vendedor** al momento de comprar y el **26%** reduciría la **cantidad de bolsas**. Este punto está muy asociado al foco de sustentabilidad que tendrá la marca y puede ser uno de los puntos a mejorar.
- Otras respuestas mencionadas por gran cantidad de personas son: venta de fruta en otros formatos como fruta cortada, servicio de entrega a domicilio, apariencia y ambientación del punto de venta y forma de presentar las frutas.

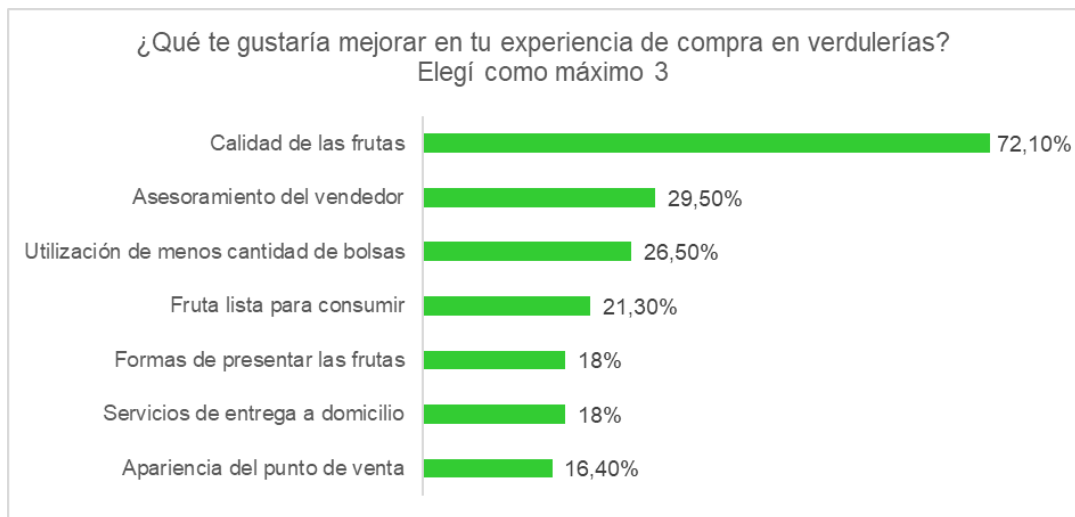


Figura 32: Puntos de mejora en la experiencia en verdulerías. Fuente: Elaboración Propia.

¿Cuál creés que es el mejor formato para comprar frutas? (PC – RU)

En primer lugar, el mejor formato es “fruta fresca” y en segundo lugar “fruta cortada ya lista para consumir” y “ensaladas de fruta”. Vuelve a verse el punto de facilidad de consumo entre las principales opciones.

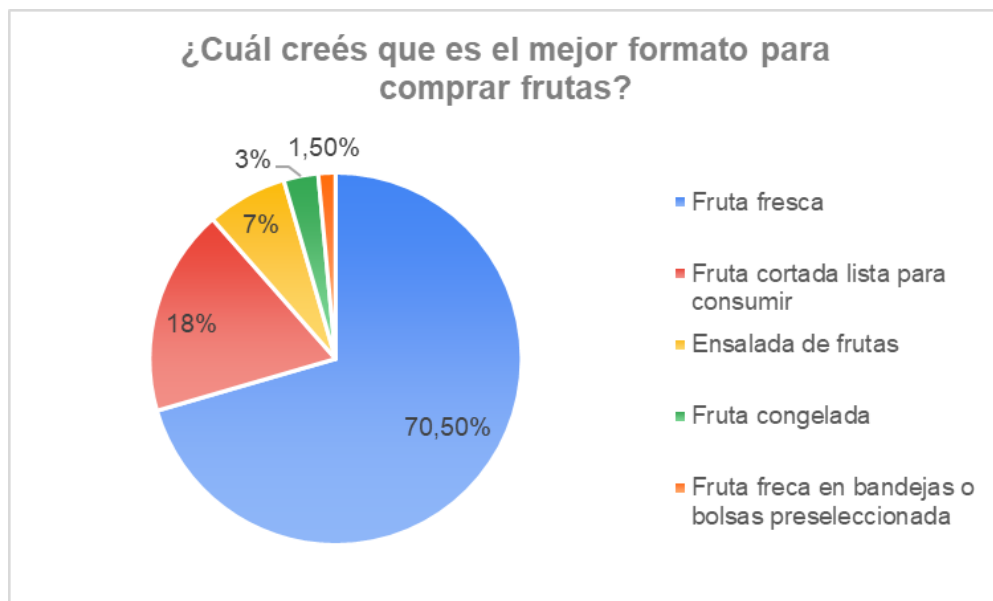


Figura 33: Los mejores formatos para comprar frutas. Fuente: Elaboración Propia.

¿Alguna vez compraste fruta de manera online? (PC – RU) En caso de que si, ¿Cómo fue tu experiencia? En caso de que no, ¿Por qué motivo? (PA)

La gran mayoría de encuestados **nunca compró fruta de manera online (78,2%)**

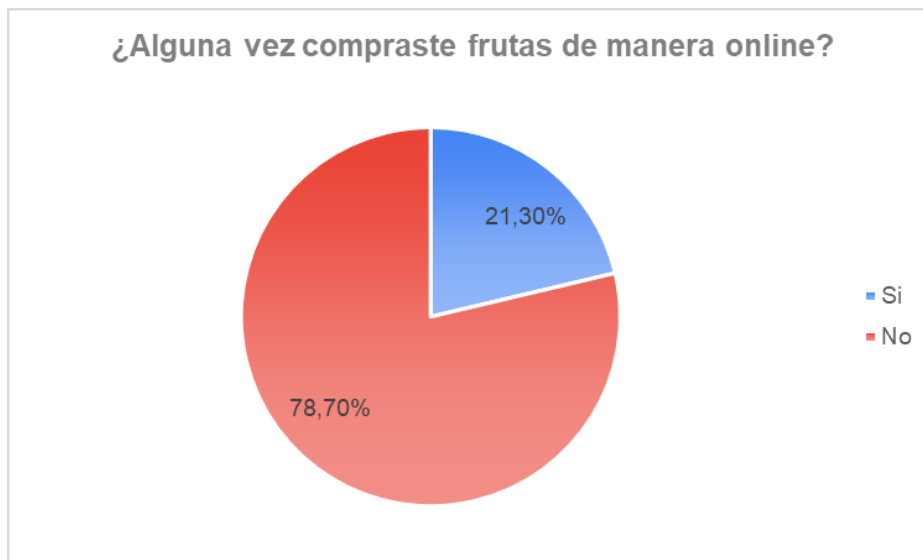


Figura 34: Porcentaje de encuestados que compran fruta online. Fuente: Elaboración Propia.

Profundizando en las causas de esto, la gran mayoría de los que respondieron que NO, manifiestan que prefieren elegirla personalmente, no les da confianza.

En el caso de los que contestaron que SÍ, destacan que la experiencia fue muy buena, igual que si la hubiesen comprado en una verdulería. En algunos casos manifiestan que las cantidades son muy grandes para una sola persona.

¿Creés que las marcas de frutas y verduras se preocupan por la sustentabilidad? (PC – RU)

El **70%** de los encuestados considera que las marcas de frutas no se preocupan por la sustentabilidad. Esta representa una oportunidad para Cervi.

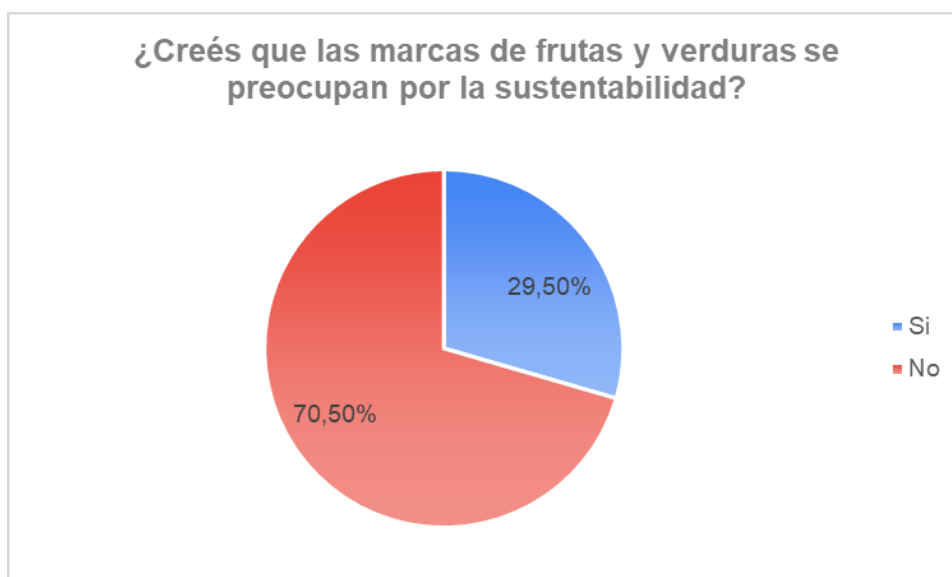


Figura 35: Porcentaje de encuestados que consideran que las marcas de frutas se preocupan por la sustentabilidad. Fuente: Elaboración Propia.

¿Qué significa para vos ser una marca que se preocupa por la sustentabilidad? (PA)

Podemos agrupar las percepciones de sustentabilidad en 2 grupos:

Asociados al cuidado del medio ambiente:

- “Formas de producción”
- “Packaging que no daña el medio ambiente. Utilizar baja cantidad de plástico y papel”
- “Utiliza energías no renovables”
- “Productos sin pesticidas, orgánicos”
- “Que realiza tareas a conciencia, que utiliza materiales con responsabilidad, que busca proveedores y partners con principios similares.”
- En el caso de las marcas de frutas, que se preocupa porque los suelos continúen bien luego de las cosechas principalmente. Además de las 3R: reciclar, reutilizar, reducir

Asociado a cuidar al consumidor, brindar un producto de calidad y promover hábitos saludables:

- “Preocuparse por el estado de frutas a la venta”
- “Ser una garantía de algo saludable”
- “Se preocupa por sus clientes”
- “Que se comprometan con una mirada saludable en hábitos de salud alimentaria”

En lo que respecta al punto de cuidado del medio ambiente, la principal desventaja será que Cervi realiza una producción tradicional (no orgánica). Los puntos fuertes a comunicar estarán asociados al packaging (que se reverá en el apartado producto) y las prácticas de cuidados de suelos que tiene la marca.

En lo que respecta al segundo punto, será la esencia de la marca.

En función a la estrategia definida y la investigación realizada, se abordará el marketing mix que incluye: Producto, distribución, precio y comunicación de la marca Cervi.

Mix de Marketing

Decisiones de Producto

Desarrollo de nuevos productos y empaques

En lo referente a los productos de la marca, siempre deberán tener en cuenta la importancia de la calidad superior. En ningún caso, un lanzamiento puede afectar la calidad percibida de la marca de manera negativa.

Los futuros lanzamientos tendrán por objetivo ampliar la oferta con el fin de facilitar el consumo de frutas y ayudar a implementar hábitos saludables. Esto implica una búsqueda de aumentar el consumo de frutas en sus distintas formas y en mayor cantidad de ocasiones.

En lo que respecta al envasado, este permite adaptar la oferta a las necesidades y a las expectativas del cliente. Desempeña dos roles claves: atraer, para ser elegido, y explicar su modo de empleo de forma clara y sencilla, para motivar al consumidor a comprarlo. (Sierra Perreiro; Vallespir; Totosaus, 2002, p.94). Será importante tener en cuenta 3 cuestiones a la hora de definir cualquier tipo de envase para productos de la marca:

- Sostenibilidad: es fundamental que se tenga en cuenta la importancia del cuidado del medio ambiente y la utilización de la menor cantidad de materiales no reciclables.
- Facilitadores: desde la estrategia de Cervi se hace hincapié en ser facilitadores de hábitos saludables. Es por esto que se debe pensar en formatos que permitan lograr este punto.
- Apreciar el producto: Cervi posee un fuerte diferencial en la calidad por lo que será fundamental que se pueda visibilizar el producto.

Iniciativas propuestas

Con el fin de trabajar en elevar el producto de Cervi al potencial y lograr la innovación se propone: ofrecer un Snack Saludable con fruta ya cortada lista para consumir y desarrollar un box de variedad de frutas.

“Snack Saludable”: Bolsita de frutas cortadas

Esta idea surge de:

- En la investigación realizada observamos que el 36% de los encuestados en ciertos momentos no eligen frutas porque “están apurados y es difícil de consumir”.

- A nivel mundial, la fruta cortada y lista para consumir es una tendencia y en Argentina aún no es explotada por ninguna marca. A su vez, en la investigación fue frecuentemente mencionado el interés en este tipo de presentación. (El 18% de los encuestados prefieren la fruta cortada antes que fresca).
- En cuanto a la información solicitada, el 43% de los encuestados desearía tener información nutricional de las frutas y 18% conocer la fecha de consumo óptimo.

Descripción del producto: Bolsa de variedad de frutas cortadas. Durante el 2023, se lanzará una prueba piloto con una sola variedad que incluya: manzanas y peras. Luego se incorporarán otros productos. El tamaño será de 100 gramos y la bolsa será con cierre Ziploc (con comunicación orientada a la reutilización de las mismas). Estos productos funcionan como un snack fresco y saludable. A continuación, se puede observar una referencia:



Figura 36: Bolsa de manzana lavada y cortada Florette. Fuente: Internet.

En lo que respecta al diseño, el mismo deberá ser atractivo y colorido para destacar en góndola. El foco estará en la leyenda “Snack Saludable” y la marca Cervi entendiendo que la misma posee un bajo nivel de conocimiento actualmente. También, se incorporará información nutricional y fecha de consumo óptimo. Otro punto fundamental es hacer referencia al cierre Ziploc con una frase del estilo “Bolsa reutilizable”. El producto se dará a conocer en puntos de venta destacando: la facilidad de consumo y la reutilización de las bolsitas.

El lanzamiento será en abril, momento en que baja el consumo de frutas.

En los siguientes apartados se describe la estrategia de precio, distribución y comunicación que tendrá este producto.

Box de mix de frutas:

Esta idea surge de:

- Al 47.54% de los encuestados le es difícil comer sano en juntadas con amigos, salidas y eventos sociales.
- La segunda barrera de consumo de fruta es: “La fruta me aburre” con un 13,1% de menciones. Es importante trabajar en el reversionamiento de la fruta, en hacerla un producto más innovador (no solo desde su contenido, si no también desde su packaging y su comunicación) para lograr atraer al consumidor.
- El 26% de encuestados reduciría la cantidad de bolsas en su experiencia de compra.
- El 70% de los encuestados considera que las marcas de frutas no se preocupan por la sustentabilidad.

A partir del posicionamiento de marca establecido y de la importancia que cobra la sustentabilidad para el consumidor, se ofrecerá una caja que incluya distintas frutas dependiendo de la estación (manzanas, peras, duraznos y pelones). En total serán 10 frutas por caja.

Se propone utilizar una caja de cartón craft (que no contamina el medio ambiente) con separadores y un visor transparente en la tapa para visualizar la calidad de los productos. Este visor deberá tener el formato de una manzana. A continuación, se muestran algunas referencias:





Figura 37: Referencias de diseños de cajas. Fuente: Internet.

Asimismo, la caja contendrá impresa información nutricional y tiempos óptimos de consumo. También se dejará un QR para averiguar sobre recetas y formas de consumir los productos.

El producto será muy atractivo y buscará incorporar frutas en ocasiones sociales o en reuniones laborales.

El lanzamiento será en octubre para poder incorporar el portafolio completo de productos.

En los siguientes apartados se describe la estrategia de precio, distribución y comunicación de este producto.

Decisiones de Precio

Objetivos de la fijación de precios

A nivel general, la estrategia actual de precios está alineada al posicionamiento de marca y no se requieren realizar grandes cambios. Los objetivos de la fijación de precios son:

Posicionamiento de marca: Un precio alto se asocia a un producto de alta calidad, de alto valor y, además, genera una buena imagen. Esto acompaña las acciones de marketing orientadas a generar valor de marca y comunicar la calidad del producto. Este es el principal objetivo que tendrá Cervi a la hora de definir su precio. El mismo siempre deberá estar “parity” (valores iguales o muy cercanos) a Gaucho.

Reducir el stock: En casos de exceso de fruta madura, actualmente, se reducen los precios sin indicar que son descuentos. Esto puede perjudicar a los objetivos generales de la marca, afectando directamente su posicionamiento. También brindará señales erróneas a los competidores, quienes

supondrán que la baja no es momentánea y bajarán el precio de sus productos. Además, se corre el riesgo de que el cliente perciba la baja como permanente y no temporal y esto incida en la demanda futura. Es importante comprender que las decisiones de precios tomadas hoy, es probable que afecten a la percepción del cliente mucho tiempo.

En este sentido, los clientes de Cervi están muy orientados a la búsqueda de excelente calidad. No les preocupan el precio alto y lo consideran incluso un elemento que comunica valor. Entonces, la empresa debería generar beneficios que no impliquen la baja del precio cuando necesita incrementar las ventas rápidamente. Por ejemplo, si llevás 5 cajas, te regalamos 1, podría regalar elementos para la verdulería con determinadas compras, o brindar cajas de x producto para que lo prueben, etc.

Precios de nuevos productos

Es importante comprender la estrategia de precios de los productos nuevos lanzados al mercado:

- La estrategia de precio del Snack Saludable (bolsita de fruta cortada) será igualar el precio del kilo de manzana elegida Cervi y durante el primer mes se realizarán acciones promocionales de 2x1 como motivación a la compra.

De esta manera, el precio actual sería de \$529. Cabe destacar que el precio actual del mix Natural Break de Arcor de 120gr es de \$694, por lo que este snack sería más conveniente para el consumidor.

- El precio del Box de frutas (caja de variedad de frutas) estará a la par de la caja Premium que ofrece Moño Azul en su tienda online. El envío se cobrará aparte.

Actualmente, el precio de la caja es \$1.415.

Decisiones de Distribución

Las decisiones de distribución estarán orientadas a distintos objetivos:

- Incorporar los nuevos lanzamientos a la cadena de distribución.
- Responder a los cambios en las formas de compra (online).
- Facilitar el consumo de fruta en espacios donde no exista dicha oferta.
- Lograr fuerte presencia en el momento de compra.

Distribución de nuevos productos

La estrategia de distribución de los nuevos productos será:

Snack Saludable:

En lo referente a la distribución y cadena de valor, seguirá la misma lógica que el resto de los productos de la empresa. Es decir, se proveerá desde Neuquén, dirigiéndose al Mercado Central y desde ahí a supermercados y verdulerías. En una primera instancia el lanzamiento será en GBA por lo que el resto de mercados centrales del país no recibirán el producto. Esto se debe a que Cervi posee mayor control sobre la cadena de Buenos Aires porque tiene el puesto propio para mayoristas y, además, este es su mayor mercado.

Este producto se ofrecerá en supermercados seleccionados colocados en las heladeras en los espacios de verdulerías. Se buscará también ofrecerlo en verdulerías premium. Para todos ellos se entregará material POP para comunicar el lanzamiento.

Box de Frutas:

Se ofrecerá desde la tienda online desarrollada por Cervi y en verdulerías premium. La logística para llegar a estos puntos de ventas será la misma explicada en el caso anterior, es decir, desde el Mercado Central. En este caso se suma un sistema a distribución directa con el consumidor final (Producto – Mercado Central de Buenos Aires (propio) – Consumidor final).

Tienda ecommerce

Como vimos anteriormente, la venta de frutas por medios digitales quedó establecida post pandemia a nivel mundial y en Argentina existen marcas como Moño Azul que ya la implementaron. A pesar de esto, de la investigación realizada se desprende que la gran mayoría de personas nunca compraron frutas de manera online porque prefieren tocarlas, sentir las y elegir las en el punto de venta y esto se asocia principalmente a la falta de confianza.

Cervi, como garantía de calidad, lanzará su tienda online de frutas. En esta primera instancia se propone que la oferta sea limitada tanto en productos como geográficamente entendiendo que la venta directa al consumidor requiere gran agilidad en los procesos.

Se propone incorporar la tienda al sitio de Cervi y ofrecer solo el Box de frutas que se lanzará en el 2023. Además, la tienda estará limitada solo a CABA y alrededores para facilitar la logística. Se cobrará un monto adicional correspondiente al costo de logística.

Trade Marketing

Máquinas expendedoras de frutas

Se colocarán máquinas expendedoras de frutas (o máquinas Vending, como se conocen en el mercado) en shoppings, empresas y aeropuertos teniendo en cuenta que los momentos donde es más difícil comer sano según la encuesta realizada son: salidas con amigos, trabajo y viajes. Asimismo, se eligieron estos lugares porque se considera que en los 3 podemos encontrar al público objetivo descrito previamente y tienen alta rotación de personas. Se propone generar alianzas con una marca de máquinas Vending como Transmaq (líder en el rubro). Esta marca fue utilizada en un proyecto del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2014. A continuación, se observa una imagen de dichas máquinas:



Figura 39: Máquinas expendedoras de frutas - Buenos Aires Ciudad

Estas cuentan con refrigeración para la conservación de las frutas. Estas son expandidas por medio de un ascensor que previene que la fruta se golpee, y así de esta manera mantienen la frescura y la forma intactas. Además, permite abonar con distintos medios de pagos.

En lo referente a la distribución y operación, la logística de abastecimiento la cubrirá un tercero quién tendrá las máquinas en consignación. La idea será generar una alianza con una empresa proveedora de frutas a oficinas y restaurantes como por ejemplo Mandale Fruta. Este acuerdo implicará darle exclusividad en la venta de las mismas, a cambio de que las mantenga abastecidas y se vendan al mismo precio que en una verdulería. Esta acción no representará un margen adicional para la empresa más allá del volumen extra que se venderá, pero si es un recurso importante para lograr el posicionamiento buscado.

Identificación de puntos de venta

Respecto a este punto, es importante tener en cuenta dos consideraciones:

- En general, las marcas de frutas en Argentina no explotan la presencia en puntos de venta.
- La publicidad en el momento de compra es un gran facilitador para elegir una marca.

Ante acciones ya realizadas en el pasado, se recomienda establecer a Cervi como una marca muy fuerte en comunicación en el punto de venta. Para ellos será importante trabajar en los siguientes materiales:

- Cajones de madera identificados con Cervi para colocar en el frente de las verdulerías. Esto se asocia con la calidez y la naturaleza. En la siguiente imagen se observa el estilo de cajón referido.



Figura 40: Referencia de cajones de madera para verdulería. Fuente: Internet.

- Colocación de marquesina en el frente con nombre de verdulería patrocinada por Cervi. Esto lo suelen hacer marcas como Coca-Cola.



Figura 41: Referencia de cajones de madera para verdulería. Fuente: Internet.

- Islas de destaque de producto para darle un lugar central y único a los productos de la marca.



Figura 42: Material de exposición de la marca Marlene. Fuente: Internet.

- Delantales para el personal que atiende la verdulería.
- Bolsas ecológicas para entregar el producto y utilizar menor cantidad de plástico. Allí se puede incluir información de conservación, materiales nutricionales o utilización de los productos.
- Guía de compra: colocar una guía en verdulerías seleccionadas con consejos sobre cómo elegir la fruta, variedades, entre otros. Es importante destacar que el 30% de encuestados declaró que le gustaría mejorar aspectos asociados al asesoramiento del vendedor en su experiencia de compra.
- Material POP para destacar el snack saludable de frutas cortadas en supermercados y kioscos.

Muchos de estos materiales, se pueden entregar en función del volumen de compra del cliente. Es decir, desarrollar un programa de puntuación atado a las ventas que permita canjear distintos productos y materiales de la marca.

Capacitación a dueños de verdulerías

Se propone desarrollar una guía de capacitación a verduleros para mejorar la exposición de fruta. Cabe destacar que el principal público B2B de Cervi está vinculado a fruterías premium que se destacan por la calidad y apariencia, por lo que esto les podría ser de suma utilidad. Esta guía se enviará en formato video y contiene capacitación respecto a:

- Iluminación y colores recomendados
- Mobiliarios y materiales para exponer fruta
- Armado del frente de la verdulería
- Formas óptimas de conservación como, por ejemplo: temperatura ideal
- Vestimenta y cuidado del personal. Se podría incluso entregar delantales con la marca.

A su vez, se incluirá consejos sobre cómo colocar las frutas de Cervi. Por ejemplo:

- Las distintas variedades de Cervi deben estar juntas.
- En caso de que se elija una categoría para el frente, esta siempre debe ser premium o elegida.
- En verano, siempre elegir al frente productos de temporada como durazno y pelones.

Toda esta información se terminará de definir junto con personas especialistas de la empresa.

Decisiones de Comunicación

El objetivo principal de comunicación, a nivel general, será el de incrementar el conocimiento de marca logrando el posicionamiento definido. A continuación, se describen algunos aspectos generales de comunicación que estarán funcionando independientemente de la campaña en curso para luego profundizar en cada una de ellas.

Lineamientos de comunicación

Los principales lineamientos de comunicación son:

- El objetivo principal será de conocimiento de marca por lo que las piezas en general deben tener gran presencia de marca. El foco de comunicación está puesto en el consumidor final.
- Se debe fomentar siempre los hábitos saludables, Cervi tiene un rol de facilitador de los mismos. Por este motivo, es importante generar contenido en torno a este punto.
- Las imágenes utilizadas siempre deben mostrar el producto en excelentes condiciones para señalar un nivel de calidad óptimo.

Ecosistema Digital

El ecosistema digital está compuesto por:

- Medios propios
- Medios ganados
- Medios pagos

Medios Propios

Son aquellos que la marca desarrolla y tiene la propiedad total o parcial de los mismos. La ventaja es que la marca puede elegir qué se dice, cómo se dice y cuando se habla de ella.

- Redes Sociales

Las redes sociales de la marca (Facebook e Instagram) serán la principal plataforma de comunicación de la misma. Las categorías de contenidos serán las siguientes:

- Recetas: Recomendaciones de recetas saludables incorporando frutas.



Figura 43: Ejemplo de categoría de contenidos “Recetas”.

- Calidad: Se muestra el proceso productivo y las personas detrás del proceso como garantía de calidad.



Figura 44: Ejemplo de categoría de contenidos “Calidad”

- Información nutricional: Dar a conocer información y beneficios del consumo de frutas.



Figura 45: Ejemplo de categoría de contenidos “Información nutricional”

- Productos: Dar a conocer la variedad de productos ofrecidos (incluyendo los lanzamientos del 2023).
- Hábitos saludables: Consejos sobre cómo incorporar fruta en el día a día.



Figura 46: Ejemplo de categoría de contenidos “Hábitos saludables”

Actualmente, como vimos durante el presente trabajo, Cervi posee redes sociales con muy buen contenido y altos niveles de engagement por lo que es importante continuar trabajando en este camino. Se recomienda sumar contenido de personas para ayudar a darle dinamismo a la página. También se podría generar contenidos con influencers del rubro.

Asimismo, se recomienda trabajar más las historias para generar una interacción en tiempo real con el público a través de: cajas de preguntas, encuestas, etc.

KPI's a evaluar:

- Alcance
 - Engagement (me gusta + comentarios)
 - Evolución de seguidores
- Sitio Web

En lo que respecta al diseño, es un sitio claro, despojado y a su vez atractivo visualmente. En referencia al contenido, el sitio web de Cervi posee distintas pestañas como: Empresa, frutas, calidad, universo Cervi y contacto.

Considerando que la marca tiene como objetivo principal lograr conocimiento en el consumidor final, será importante trabajar sobre la pestaña “**Universo Cervi**” (que tiene foco en el consumidor final). La misma tendría mucha utilidad si se la destina a captar al usuario en el momento de “Quiero saber” y “Quiero hacer” brindándole consejos, información, recetas, entre otros.

En primer lugar, es importante destacar que esta solo posee recetas, sería interesante generar otros contenidos de utilidad como los mencionados previamente para redes sociales.

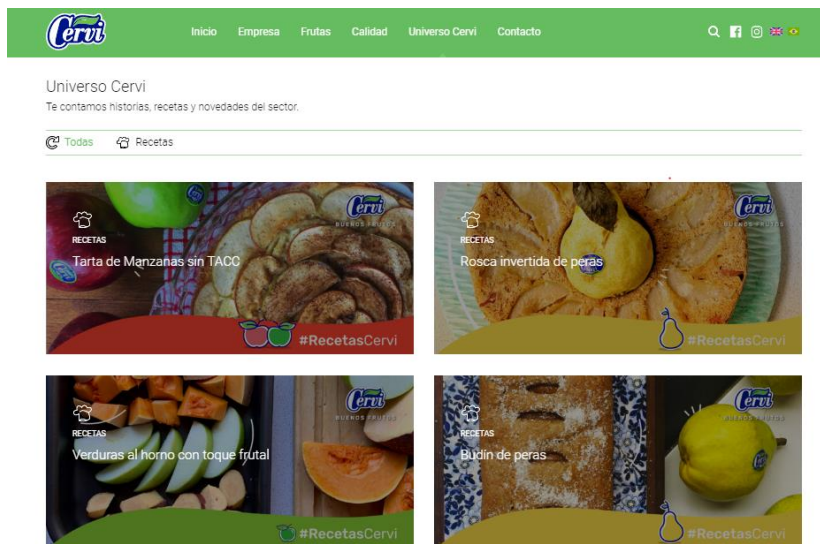


Figura 47: Página de destino “Universo Cervi”. Fuente: www.cervi.com.ar.

En segundo lugar, ante el lanzamiento de la tienda ecommerce, el sitio deberá tener una nueva pestaña que permita comprar productos.

KPI's a evaluar (a través de Google Analytics):

- Interacción con la página “Universo Cervi”
- Usuarios nuevos vs usuarios recurrentes
- Duración media de la sesión
- Fuente/Medio
- Seguimiento de la compra (botón adherir al carrito, botón comprar, botón paga, etc.)

- Google Mi Negocio:

Es una herramienta que permite brindar información sobre el negocio. En el caso de Cervi, la misma está configurada, esto lo podemos ver al googlear “Cervi buenos frutos” o “Mario Cervi e Hijos”.

Las oficinas de CABA y Neuquén están registradas en Google Mi Negocio y poseen link con su sitio web. De todas formas, las principales oficinas, ubicadas en el Mercado Central de Buenos Aires no figuran.



Figura 49: Cervi en Google My Business

Medios Pagos

Son aquellos medios y canales externos en los que la marca paga para generar publicidad. En general, son los que brindan mayor nivel de alcance. Cervi utilizará como principales medios digitales pagos: Facebook e Instagram Ads, Google Ads e Influencers. Los 2 primeros se aplicarán dependiendo la campaña en cuestión, por lo que se explicarán en la sección “Campañas”.

- Influencers: Se trabajará con una estrategia de influencers con el fin de darle mayor credibilidad a la marca y lograr alcanzar un mayor y más segmentado público. Los perfiles estarán asociados a:
 - Personas que promuevan hábitos saludables en torno a la salud, como por ejemplo nutricionistas o cocineros que se especializan en comidas saludables.
 - Personas que promuevan hábitos saludables en torno al deporte.
 - En todos los casos, deberán ser personas que tengan hijos o se muestren familiares y que estén entre los 30 y 50 años de edad.

Los perfiles seleccionados son:

→ **Diego Sivori:** Nutricionista. Creador del evento “El Manzanazo (una manzana por un abrazo)”. Suele mostrarse familiar (con su hija) en redes.

Contenido principal: Tips para comer de manera saludable.

Seguidores: 315.000

Engagement: 0,74%



Figura 50: Imagen de Diego Sivori. Fuente: Internet.

→ **Guido Pella:** Tenista y novio Stephanie Denmer (influencer muy reconocida).

Contenido principal: Fotos de su familia y jugando al tenis

Seguidores: 190.000

Engagement: 11,82%



Figura 51: Imagen de Guido Pella. Fuente: Internet.

→ **Paula Pareto:** Judoka y médica. Campeona mundial.

Contenido principal: Entrenando, haciendo ejercicio, muestra el esfuerzo detrás de lo que hace.

Seguidores: 684.000

Engagement: 2,39%



Figura 52: Imágen de Paula Pareto. Fuente: Internet.

→ **Integral Nutricion (Laura Romano):** Página de recetas saludables

Principales contenidos: Ideas de recetas saludables, consejos sobre la elección de alimentos y marcas.

Seguidores: 1.000.000

Engagement: 1,32%



Figura 53: Imagen de Laura Romano. Fuente: Internet.

Medios Ganados

Son medios de terceros en los que se habla de la marca, pero sin ningún tipo de pago. Se trabajará para ganar 2 tipos de medios:

- Publicaciones de terceros: se enviará producto a modo de prueba a microinfluencers para lograr mayor generación de contenidos en redes sociales.
- Blogs Saludables: se enviará contenido a blogs con el fin de que puedan compartirlo en sus sitios.

Campañas de comunicación

Campaña de conocimiento de marca

Objetivo: Se buscará que el consumidor reconozca a Cervi como una marca de frutas y la asocie con los atributos mencionados anteriormente.

Contenido: Se utilizarán gráficas donde se visualice el producto atractivo (con el PLU colocado) y la marca con gran visibilidad. Además, irán acompañados por frases como: “¿Ya comiste tu fruta diaria?”, “Recordatorio: llevá con vos un snack saludable”, etc.



Figura 54: Referencia de campaña Awareness.

Medios: La campaña será tanto digital como en medios offline.

Digital:

- Facebook e Instagram Ads: Utilizando objetivo de reconocimiento de marca con distintos formatos (imágenes, video, carousel) y en distintas posiciones (feed, story)

- Google Ads: Se utilizará la ubicación “Display” generando banners en sitios asociados a la salud, la alimentación y el deporte para dar a conocer la marca.
- Influencers: Se trabajará con los influencers ya mencionados previamente generando contenidos de utilidad. Por ejemplo: Diego Sivori contando los beneficios de la manzana o Laura Romano mostrando tips para lograr que los niños la incorporen.

Off line

Los medios off line fueron elegidos considerando aquellos de mayor impacto visual, teniendo en cuenta que esto facilita la recordación y permite mostrar el producto de manera atractiva.

De enero a febrero: (focalizada en el verano) se colocarán los siguientes formatos:

- Vía pública: Monocolumnas en acceso a Mar del Plata, Pinamar y Cariló.



Figura 55: Cartel rotonda de ingreso a Pinamar - Referencia. Fuente: Internet.

- Vía pública: Mobiliario urbano (chupetes) en Mar del Plata, Pinamar y Cariló.



Figura 56: Mobiliario chupete – Referencia. Fuente: Internet.

Esta campaña irá acompañada por una acción en peajes de ruta 2: los días de recambio se regalarán manzanas para fomentar el consumo de alimentos saludables en vacaciones.

De marzo a diciembre, en cambio, se colocarán los siguientes formatos:

- Vía pública: Grandes formatos / monocolumnas en accesos a CABA y principales avenidas.

-



Figura 57: Cartel en avenida 9 de Julio - Referencia. Fuente: Internet.

- Vía pública: Séxtuples cercanos a shoppings y espacios donde concurren gran cantidad de personas en zonas ABC1 Este formato permitirá lograr el mayor nivel de alcance por ser uno de los menos costosos de vía pública.



Figura 58: Sextuple - Referencia. Fuente: Internet

- Vía pública: Subte (carteles en andén). Estaciones H y D como foco.



Figura 59: Referencia de publicidad en estación de subtes. Fuente: Internet.

- **TV:** Pauta publicitaria en los programas “Cocineros Argentinos”, “La peña del morfi” y “Masterchef” (se pueden modificar los programas, dependiendo la programación 2023). Con el objetivo de generar recordación, se buscará participar con Cervi incorporando las manzanas en recetas donde se visualice el “PLU” de la marca. La idea es que los conductores recomienden el producto por su excelente calidad.

Zonas: CABA y Costa

Tiempo: Durante todo el año actualizando las gráficas y rotando los formatos para lograr el mayor impacto posible.

Campana de lanzamiento box de frutas

Objetivo: Dar a conocer el nuevo producto lanzado al mercado con el objetivo de lograr la venta a través del canal ecommerce.

Contenido: Mostrar el box con su variedad de frutas, siempre incentivando a que las personas lo compren: “Llevá tu box de fruta seleccionada”, “Comprá y recibí fruta de calidad superior”, etc.

Medios: La campana será 100% digital.

- Facebook Ads: Campana de clic en enlace con redirección al sitio web.
- Google Ads: Campana de display en sitios web saludables y Adwords para posicionarse dentro de los buscadores.
- Influencers: Trabajar con códigos de descuento para la primera compra.

Zonas: CABA

Tiempo: octubre a diciembre.

Es importante aclarar que no se desarrollará una campaña de medios específica para el lanzamiento del snack saludable de frutas cortadas, el mismo se comunicará en puntos de venta con materiales desarrollados y descritos previamente. Esto se debe a que es un producto muy nuevo para el mercado y para la marca y estará en fase de prueba piloto durante el primer año.

Plan de medios

En función del detalle expuesto anteriormente, se abordará el siguiente plan de medios:

| Campaña | Medio | Formato | Calendario | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|--------------|------------------------------|------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|
| | | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | C | N | D | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 1) | Via Publica | Monocolumnas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 1) | Vía Pública | Mobiliario urbano (chupetes) | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca | Facebook Ads | Reconocimiento de marca | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca | Google Ads | Display | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 2) | Via Publica | Monocolumnas | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 2) | Via Publica | Sextuples | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 2) | Via Publica | Cartelería el subte | | | | | | | | | | | | | | | |
| Conocimiento de marca (Fase 2) | TV | Spot publicitario | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento de box saludable | Facebook Ads | Clic en el enlace | | | | | | | | | | | | | | | |
| Lanzamiento de box saludable | Google Ads | Display y Google Adwords | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabla 4: Plan de medios 2023 (color naranja online y color verde offline). Fuente: Elaboración Propia.

Experiencia de marca

Sumada a las campañas de medios, se incursionará en la participación en eventos a través de Stands de la marca. En general, en este tipo de experiencias, las personas prueban el producto y comienza la etapa de consideración. En el caso de Cervi, es muy importante lograr el sampling para mostrar la calidad superior. Los eventos elegidos son:

- Bioferia: Es el evento de sustentabilidad y consumo responsable más importante de Latinoamérica. En Argentina se suele realizar durante el mes de mayo, en el hipódromo de Palermo.
- Masticar: Es el evento más importante de gastronomía en Argentina. Participan los chefs más importantes del país con sus propios stands. A su vez, posee un “mercado” donde se presentan distintos productos originarios de cada parte del país. Se realiza durante el mes de octubre en Matienzo y Zapiola. Este año (2022) no se realizó, pero en su reemplazo estuvo MAPPA (mercado argentino de productos y productores agroalimentarios) que posee un estilo similar, aunque destaca más el origen de cada producto.

La idea consiste en establecer una “Frutería Cervi” donde se muestre la variedad de productos y que personas expertas puedan contar sobre las distintas variedades y usos de la fruta. Además, habrá degustación, pero de una manera no convencional. Se prepararán mini brochets para invitar al consumidor a disfrutar de un producto saludable y rico durante su paseo.



Figura 60: Referencia del stand de tipo “frutería”. Fuente: Internet.

→ Carreras y Maratones: Se buscará ser sponsors de maratones de Buenos Aires, permitiendo dar visibilidad a la marca y colocar un puesto de hidratación con frutas luego de la meta de llegada. Algunas de ellas podrían ser: Maratón de Buenos Aires, Carrera ciudad verde, 10k San Isidro. Una marca que utiliza este recurso es Gatorade.



Figura 61: Gatorade es una marca que trabaja fuertemente en este tipo de sponsoreos. Fuente: Internet.

Degustaciones

Se desarrollarán barras de frutas con espacios para degustaciones en las principales verdulerías y supermercados del país.



Figura 62: Degustación Kanzi en supermercados. Fuente: Internet.

En resumen, podemos presentar el plan táctico de la marca de la siguiente manera:

| Plan táctico Cervi - 2023 | | E | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
|--------------------------------|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Productos | Lanzamiento Snack Saludable | | | | | | | | | | | | |
| | Lanzamiento Box de frutas | | | | | | | | | | | | |
| Campañas de comunicación | Conocimiento de marca - Fase 1 | | | | | | | | | | | | |
| | Conocimiento de marca - Fase 2 | | | | | | | | | | | | |
| | Presentación de Box de frutas | | | | | | | | | | | | |
| Distribución y Trade Marketing | Máquinas expendedoras de frutas | | | | | | | | | | | | |
| | Identificación de puntos de venta | | | | | | | | | | | | |
| | Degustaciones | | | | | | | | | | | | |
| | Capacitaciones a PDV | | | | | | | | | | | | |
| | Lanzamiento Tienda ecommerce propia | | | | | | | | | | | | |
| Experiencias / Activaciones | Bio Feria | | | | | | | | | | | | |
| | Masticar | | | | | | | | | | | | |
| | Maratones y carreras | | | | | | | | | | | | |
| | Peajes | | | | | | | | | | | | |

Tabla 5: Plan táctico Cervi 2023. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Cuadro de resultados

Para comprender los beneficios económicos que se generarán a partir de la implementación del plan desarrollado, se confeccionaron 2 cuadros de resultados:

- El primero proyectando las ventas y costos esperados sin las acciones propuestas (solo incluyendo una inflación mensual del 5%).
- El segundo proyectando las ventas y costos esperados a partir de la implementación de las acciones propuestas. Esto implica: un 5% mensual de inflación, un 1% de crecimiento mensual en ventas como consecuencia de la fuerte campaña de awareness y los incrementos vinculados a los nuevos lanzamientos. También se consideró la inversión necesaria para que esto suceda.

A continuación, podemos observar los resultados esperados (expresados en millones):

| CUADRO DE RESULTADOS | ene-23 | feb-23 | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 | jul-23 | ago-23 | sep-23 | oct-23 | nov-23 | dic-23 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ajuste por Inflación | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% | 5,0% |
| Crecimiento de ventas por acciones de marketing | | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% | 1,0% |
| Ventas - Actuales [\$] | \$ 47.949 | \$ 50.850 | \$ 53.926 | \$ 57.189 | \$ 60.649 | \$ 64.318 | \$ 68.209 | \$ 72.336 | \$ 76.712 | \$ 81.353 | \$ 86.275 | \$ 91.495 |
| Ventas - Box de frutas [\$] | - | - | - | - | - | - | - | - | - | \$ 600 | \$ 630 | \$ 662 |
| Venta - Snack Saludable [\$] | - | - | - | \$ 2.058 | \$ 2.161 | \$ 2.269 | \$ 2.382 | \$ 2.502 | \$ 2.627 | \$ 2.758 | \$ 2.896 | \$ 3.041 |
| Ventas de Cervi [\$] | \$ 47.949 | \$ 50.850 | \$ 53.926 | \$ 59.247 | \$ 62.810 | \$ 66.587 | \$ 70.592 | \$ 74.837 | \$ 79.339 | \$ 84.711 | \$ 89.801 | \$ 95.197 |
| Costo de Venta - Actuales [\$] | \$ 10.359 | \$ 10.986 | \$ 11.650 | \$ 12.355 | \$ 13.103 | \$ 13.895 | \$ 14.736 | \$ 15.628 | \$ 16.573 | \$ 17.576 | \$ 18.639 | \$ 19.767 |
| Costo de Venta - Box de frutas [\$] | - | - | - | - | - | - | - | - | \$ 93 | \$ 98 | \$ 103 | |
| Costo de Venta - Snack Saludable [\$] | - | - | - | \$ 232 | \$ 244 | \$ 256 | \$ 269 | \$ 282 | \$ 296 | \$ 311 | \$ 326 | \$ 343 |
| Costos Directos [\$] | \$ 10.359 | \$ 10.986 | \$ 11.650 | \$ 12.587 | \$ 13.346 | \$ 14.151 | \$ 15.005 | \$ 15.910 | \$ 16.869 | \$ 17.980 | \$ 19.063 | \$ 20.212 |
| Margen Bruto [\$] | \$ 37.590,00 | \$ 39.864,20 | \$ 42.275,98 | \$ 46.659,68 | \$ 49.463,41 | \$ 52.435,82 | \$ 55.587,05 | \$ 58.927,87 | \$ 62.469,70 | \$ 66.731,65 | \$ 70.737,89 | \$ 74.984,97 |
| Margen Bruto [% de ventas] | 78% | 78% | 78% | 79% | 79% | 79% | 79% | 79% | 79% | 79% | 79% | 79% |
| Gastos de Producción Fijos [\$] | \$ 15.538 | \$ 16.478 | \$ 17.475 | \$ 18.532 | \$ 19.653 | \$ 20.842 | \$ 22.103 | \$ 23.441 | \$ 24.859 | \$ 26.363 | \$ 27.958 | \$ 29.649 |
| Gastos de Producción Variables [\$] | \$ 10.218 | \$ 10.729 | \$ 11.265 | \$ 11.829 | \$ 12.420 | \$ 13.041 | \$ 13.693 | \$ 14.378 | \$ 15.097 | \$ 15.851 | \$ 16.644 | \$ 17.476 |
| Gastos de Producción [\$] | \$ 25.756 | \$ 27.207 | \$ 28.740 | \$ 30.361 | \$ 32.073 | \$ 33.883 | \$ 35.797 | \$ 37.818 | \$ 39.955 | \$ 42.214 | \$ 44.602 | \$ 47.125 |
| Margen Neto [\$] | \$ 11.834 | \$ 12.657 | \$ 13.536 | \$ 16.299 | \$ 17.390 | \$ 18.552 | \$ 19.791 | \$ 21.109 | \$ 22.514 | \$ 24.517 | \$ 26.136 | \$ 27.860 |
| Margen Neto [% de ventas] | 25% | 25% | 25% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 28% | 29% | 29% | 29% |
| Gastos de Marketing [\$] | \$ 28 | \$ 26 | \$ 27 | \$ 41 | \$ 44 | \$ 44 | \$ 24 | \$ 24 | \$ 27 | \$ 36 | \$ 28 | \$ 27 |
| Gastos de Administración [\$] | \$ 100 | \$ 105 | \$ 110 | \$ 116 | \$ 122 | \$ 128 | \$ 134 | \$ 141 | \$ 148 | \$ 155 | \$ 163 | \$ 171 |
| Margen Operativo [\$] | \$ 11.707 | \$ 12.526 | \$ 13.398 | \$ 16.142 | \$ 17.224 | \$ 18.381 | \$ 19.632 | \$ 20.945 | \$ 22.339 | \$ 24.326 | \$ 25.945 | \$ 27.662 |
| Margen Operativo [% de venta] | 24% | 25% | 25% | 27% | 27% | 28% | 28% | 28% | 28% | 29% | 29% | 29% |

Tabla 6: Cuadro de resultados desglosado en meses (expresado en millones). Fuente: Elaboración propia

| CUADRO DE RESULTADOS | TOTAL 2023 |
|--|----------------------|
| <i>Ajuste por Inflación</i> | 79,6% |
| <i>Crecimiento de ventas por acciones de marketing</i> | 11,6% |
| Ventas - Actuales [\$] | \$ 811.262 |
| Ventas - Box de frutas [\$] | \$ 1.892 |
| Venta - Snack Saludable [\$] | \$ 22.693 |
| Ventas de Cervi [\$] | \$ 835.846 |
| Costo de Venta - Actuales [\$] | \$ 175.267 |
| Costo de Venta - Box de frutas [\$] | \$ 293 |
| Costo de Venta - Snack Saludable [\$] | \$ 2.558 |
| Costos Directos [\$] | \$ 178.118 |
| <i>Margen Bruto [\$]</i> | <i>\$ 657.728,20</i> |
| <i>Margen Bruto [% de ventas]</i> | <i>79%</i> |
| Gastos de Producción Fijos [\$] | \$ 262.892 |
| Gastos de Producción Variables [\$] | \$ 162.641 |
| Gastos de Producción [\$] | \$ 425.533 |
| <i>Margen Neto [\$]</i> | <i>\$ 232.195</i> |
| <i>Margen Neto [% de ventas]</i> | <i>28%</i> |
| Gastos de Marketing [\$] | \$ 376 |
| Gastos de Administración [\$] | \$ 100 |
| <i>Margen Operativo [\$]</i> | <i>\$ 230.228</i> |
| <i>Margen Operativo [% de venta]</i> | <i>28%</i> |

Tabla 7: Cuadro de resultados a fines de diciembre 2023 (expresado en millones).

Fuente: Elaboración propia.

Los principales resultados económicos obtenidos son:

- Las ventas totales serán de \$835.864 millones contemplando la inflación, el crecimiento en ventas como consecuencia de las acciones de marketing y las ventas de los nuevos productos lanzados al mercado. Si lo comparamos con las ventas estimadas sin la implementación de las acciones propuestas (\$763.210) observamos que tenemos un crecimiento de \$72.624 millones.
- Los beneficios operativos son de 230.228 millones, representando un crecimiento de un 24% (neto de inflación).
- El margen operativo de Cervi actualmente es del 24%. Durante el transcurso del año este margen se incrementa hasta llegar a un 29% en diciembre. Esto significa que la empresa genera más valor y que se cumpliría con el objetivo de incremento del 5% en la rentabilidad.

Presupuesto de Marketing

A continuación, se desglosará el presupuesto invertido en marketing:

| PRESUPUESTO DE MKT | ene-23 | feb-23 | mar-23 | abr-23 | may-23 | jun-23 | jul-23 | ago-23 | sep-23 | oct-23 | nov-23 | dic-23 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Comunicación [\$] | \$ 14.000.000 | \$ 14.350.000 | \$ 15.717.500 | \$ 38.103.375 | \$ 38.508.544 | \$ 39.933.971 | \$ 21.260.669 | \$ 21.729.703 | \$ 22.442.188 | \$ 28.427.298 | \$ 23.269.131 | \$ 23.796.188 |
| Medios Offline | \$ 7.000.000 | \$ 7.000.000 | \$ 8.000.000 | \$ 30.000.000 | \$ 30.000.000 | \$ 31.000.000 | \$ 11.880.000 | \$ 11.880.000 | \$ 12.100.000 | \$ 13.068.000 | \$ 13.068.000 | \$ 13.310.000 |
| Campaña Awareness | \$ 7.000.000 | \$ 7.000.000 | \$ 8.000.000 | \$ 30.000.000 | \$ 30.000.000 | \$ 31.000.000 | \$ 11.880.000 | \$ 11.880.000 | \$ 12.100.000 | \$ 13.068.000 | \$ 13.068.000 | \$ 13.310.000 |
| Sextuples | | | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.200.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.662.000 | \$ 2.662.000 | \$ 2.662.000 |
| Chupetes | \$ 3.000.000 | \$ 3.000.000 | | | | | | | | | | |
| Monocolumnas | \$ 4.000.000 | \$ 4.000.000 | | | | | | | | | | |
| Carteles en Subtes | | | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 2.200.000 | \$ 2.200.000 | \$ 2.200.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.420.000 | \$ 2.662.000 |
| TV | | | | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 | \$ 20.000.000 | | | | | | |
| Medios Online | \$ 7.000.000 | \$ 7.350.000 | \$ 7.717.500 | \$ 8.103.375 | \$ 8.508.544 | \$ 8.933.971 | \$ 9.380.669 | \$ 9.849.703 | \$ 10.342.188 | \$ 10.359.298 | \$ 10.201.131 | \$ 10.486.188 |
| Campaña Awareness | \$ 3.500.000 | \$ 3.675.000 | \$ 3.858.750 | \$ 4.051.688 | \$ 4.254.272 | \$ 4.466.985 | \$ 4.690.335 | \$ 4.924.851 | \$ 5.171.094 | \$ 5.429.649 | \$ 5.701.131 | \$ 5.986.188 |
| Redes Sociales | \$ 1.500.000 | \$ 1.575.000 | \$ 1.653.750 | \$ 1.736.438 | \$ 1.823.259 | \$ 1.914.422 | \$ 2.010.143 | \$ 2.110.651 | \$ 2.216.183 | \$ 2.326.992 | \$ 2.443.342 | \$ 2.565.509 |
| Google | \$ 1.500.000 | \$ 1.575.000 | \$ 1.653.750 | \$ 1.736.438 | \$ 1.823.259 | \$ 1.914.422 | \$ 2.010.143 | \$ 2.110.651 | \$ 2.216.183 | \$ 2.326.992 | \$ 2.443.342 | \$ 2.565.509 |
| Influencers | \$ 500.000 | \$ 525.000 | \$ 551.250 | \$ 578.813 | \$ 607.753 | \$ 638.141 | \$ 670.048 | \$ 703.550 | \$ 738.728 | \$ 775.664 | \$ 814.447 | \$ 855.170 |
| Campaña Lanzamiento de Box | | | | | | | | | | \$ 4.500.000 | \$ 4.500.000 | \$ 4.500.000 |
| Redes Sociales | | | | | | | | | | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| Google | | | | | | | | | | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| Influencers | | | | | | | | | | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 |
| Trade Marketing [\$] | \$ 11.500.000 | \$ 11.500.000 | \$ 11.700.000 | \$ 2.850.000 | \$ 2.850.000 | \$ 3.850.000 | \$ 1.850.000 | \$ 1.850.000 | \$ 1.850.000 | \$ 1.850.000 | \$ 1.850.000 | \$ 1.850.000 |
| Maquinas expendedoras | \$ 10.000.000 | \$ 10.000.000 | \$ 10.000.000 | | | | | | | | | |
| Capacitaciones | | | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 | \$ 200.000 |
| Identificación de puntos de venta | | | | \$ 1.000.000 | \$ 1.000.000 | \$ 1.000.000 | | | | | | |
| Desarrollo Tienda ecommerce | | | | | | \$ 1.000.000 | | | | | | |
| Degustaciones | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.500.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 | \$ 1.650.000 |
| Experiencias y activaciones [\$] | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.000.000 | \$ 6.000.000 | \$ 3.000.000 | \$ - |
| Bioferia | | | | | \$ 3.000.000 | | | | | | | |
| Masticar | | | | | | | | | | \$ 3.000.000 | | |
| Maratones y carreras | | | | | | | | | \$ 3.000.000 | | \$ 3.000.000 | |
| Investigaciones [\$] | \$ 1.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 1.000.000 |
| Diseño [\$] | \$ 1.000.000 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL [\$] | \$ 27.500.000 | \$ 25.850.000 | \$ 27.417.500 | \$ 40.953.375 | \$ 44.358.544 | \$ 43.793.971 | \$ 24.110.669 | \$ 23.579.703 | \$ 27.292.188 | \$ 36.277.298 | \$ 28.119.131 | \$ 26.646.188 |

Tabla 8: Presupuesto de marketing desglosado. Fuente: Elaboración propia.

| PRESUPUESTO DE MARKETING | TOTAL 2023 | Participacion |
|---|-----------------------|---------------|
| Comunicación [\$] | \$ 301.538.567 | 80,2% |
| Medios Offline | \$ 188.306.000 | 50,1% |
| Campaña Awareness | \$ 188.306.000 | 50,1% |
| Sextuples | \$ 23.446.000 | 6,2% |
| Chupetes | \$ 6.000.000 | 1,6% |
| Monocolumnas | \$ 76.338.000 | 20,3% |
| Carteles en Subtes | \$ 22.522.000 | 6,0% |
| TV | \$ 60.000.000 | 16,0% |
| Medios Online | \$ 113.232.567 | 30,1% |
| Campaña Awareness | \$ 55.709.943 | 14,8% |
| Redes Sociales | \$ 23.875.690 | 6,4% |
| Google | \$ 23.875.690 | 6,4% |
| Influencers | \$ 7.958.563 | 2,1% |
| Campaña Lanzamiento de Box | \$ 13.500.000 | 3,6% |
| Redes Sociales | \$ 4.500.000 | 1,2% |
| Google | \$ 4.500.000 | 1,2% |
| Influencers | \$ 4.500.000 | 1,2% |
| Trade Marketing [\$] | \$ 55.350.000 | 14,7% |
| Maquinas expendedoras | \$ 30.000.000 | 8,0% |
| Capacitaciones | \$ 2.000.000 | 0,5% |
| Identificación de puntos de venta | \$ 3.000.000 | 0,8% |
| Desarrollo Tienda ecommerce | \$ - | 0,0% |
| Degustaciones | \$ 19.350.000 | 5,1% |
| Experiencias y activaciones [\$] | \$ 15.000.000 | 4,0% |
| Bioferia | \$ 3.000.000 | 0,8% |
| Masticar | \$ - | 0,0% |
| Maratones y carreras | \$ 9.000.000 | 2,4% |
| Investigaciones [\$] | \$ 3.000.000 | 0,8% |
| Diseño [\$] | \$ 1.000.000 | 0,3% |
| TOTAL [\$] | \$ 375.888.567 | 100,0% |

Tabla 9: Presupuesto de marketing total 2023. Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión:

- La mayoría del presupuesto (80%) se destinará a acciones de comunicación, entendiendo que el objetivo central de marketing está asociado al posicionamiento de marca. Los

medios offline poseen el 50% de la inversión, por su alto costo; mientras que los medios online representan un 30%.

- En lo que respecta a trade marketing, se destinará un 14,7% de la inversión, entendiendo que las acciones como identificación de PDV, capacitaciones, máquinas expendedoras, etc. representan un fuerte diferencial de la marca y fortalecen su posicionamiento.
- Las experiencias de marca tendrán un 4% de la inversión y contribuirán a darle más cercanía a los consumidores. Estas no serán el mayor foco durante el 2023 y esto se ve reflejado en la distribución del presupuesto.
- Por último, se destinará parte del presupuesto para realizar los diseños de las iniciativas propuestas y para las investigaciones que miden los objetivos buscados. Las mismas se describen a continuación.

Herramientas de seguimiento y control

Objetivo 1: Lograr la asociación de Cervi a la categoría de manzanas y frutas asociándolo a un producto de calidad superior y al cuidado de la salud en AMBA en 1 año

Medición: Se desarrollará una Investigación de mercado en 3 oportunidades: diciembre 2022, julio 2023 y diciembre 2023 con el objetivo de comprender cuáles son los conceptos asociados a Cervi que tienen los consumidores. La misma se desarrollará dentro de fruterías y verdulerías donde se comercialice la marca con el objetivo de encontrar personas que la conozcan.

Será un cuestionario corto que se repetirá de manera exactamente igual en las 3 instancias con el objetivo de hacer comparaciones.

Frecuencia de medición: Semestral.

Responsable del control: Responsable de marketing (reportando a dirección general).

Objetivo 2: Establecerse en el Top of Mind de marcas de frutas en GBA

Medición: Se realizará una investigación de mercado de conocimiento de marca de frutas. En esta se evaluará: Top of Mind, conocimiento de marca espontáneo y conocimiento de marca inducido. La misma se realizará en las 3 instancias mencionadas previamente.

En este caso, se realizarán encuestas por medios digitales buscando que la muestra sea representativa.

Frecuencia de medición: Semestral.

Responsable del control: Responsable de marketing (reportando a dirección general).

Objetivo 3: Incrementar la rentabilidad en un 5% en diciembre 2023 (tomando como referencia enero 2023).

Medición: Estados contables de la compañía.

Frecuencia de medición: Mensual.

Responsable del control: Responsable de marketing y gerente de ventas (reportando a dirección general)

Consideraciones finales

Para recapitular, Cervi, desde lo funcional, está asociada a la excelente calidad que se refleja en su proceso productivo, es su gente y en su origen. En lo que respecta a lo emocional, Cervi es una “compañera” que inspira a llevar una vida más saludable. A partir de esto, observamos que no se busca atacar la necesidad básica de alimentación, sino que se apunta a satisfacer necesidades de: orgullo de uno mismo, llevar una vida saludable, sentirse activo y joven y estar en forma.

Para lograr posicionar a la marca de la manera descrita, se tomaron distintas decisiones asociadas al mix de marketing que involucran lanzamientos de producto, acciones de trade marketing, desarrollo de nuevos canales de distribución, fuertes campañas de medios, entre otros. Las mismas tienen las siguientes premisas:

- Lograr que la marca sea una facilitadora de hábitos saludables. Que haga que consumir fruta sea más sencillo.
- Lograr demostrar la alta calidad de los productos. En ningún caso, una acción propuesta puede ir en detrimento de la misma.
- Ser sustentable, cuidar el medio ambiente.

En definitiva, el posicionamiento es entender en ¿Qué queremos que piense el consumidor, cuando piensa en Cervi? A lo largo de este trabajo, llegamos a una respuesta clara: “Cervi me permite cuidarme, sentir que estoy haciendo algo por mi y ser más saludable con un producto de excelente calidad”.

Por último, a partir de un análisis económico, podemos concluir en que estas acciones lograrán incrementar la rentabilidad de la empresa.

Anexos

Anexo I: Brief de Investigación

| | |
|--|--|
| Contexto Background | <p>Cervi es una organización líder en producción y comercialización de frutas de pepito (manzanas y peras) y frutas de carozo (duraznos, damascos, ciruelas y pelones). Es una empresa familiar con 50 años de trayectoria y aproximadamente 1.500 empleados.</p> <p>Su producción se ubica en el Valle de Neuquén y Rio negro y sus mercados principales son Argentina y Brasil aunque también comercializa a otros países. Además, posee oficinas en Ciudad Autónoma de Buenos Aires y un puesto propio en el Mercado Central de Buenos Aires.</p> |
| Problema a resolver por la investigación | <p>Podemos observar que Cervi, desde lo funcional, posee productos de alta calidad (premium). Su diferencial es mostrarse como una compañera que te ayuda a cuidarte y de sentirse mejor. Podemos resumir esto en: “cuidamos cada detalle del proceso, con la mejor tecnología y las mejores personas para brindarte el mejor producto porque te queremos cuidar”. Entonces, si el consumidor compra una manzana Cervi, está “haciéndose un mimo”, está eligiendo el cuidado personal y el sentirse más saludable. Asimismo, la marca esta buscando incorporar prácticas sustentables, entendiendo la demanda de los consumidores.</p> <p>Ante esta situación las preguntas centrales son son: ¿Qué herramientas requiere el consumidor para facilitar la implementación de hábitos saludables? ¿Cuáles son las barreras del consumo de frutas y verduras? ¿Cuál es la forma de venta ideal para el consumidor? ¿Se valora la sustentabilidad?</p> <p>Esto nos dará herramientas para implementar la estrategia de la marca de la mejor manera posible.</p> |
| Objetivo | Desarrollar un mix de marketing adecuado a la estrategia y los hábitos de los consumidores |
| Especificaciones del target Universo de observación | Hombres y mujeres GBA Segmento ABC1 Consumidores frecuentes y ocasionales de frutas Se realizará una muestra de 60 personas. |
| Tipo de investigación | Investigación descriptiva – Formato: Cuestionario semicerrado – online |

Anexo II: Cuestionario realizado

PC: Pregunta cerrada PA: Pregunta abierta
RM: Respuesta múltiple RU: Respuesta única

Hábitos saludables - Barreras:

- 1) Del 1 al 5 ¿Qué tan importante crees que es cuidarse y llevar una vida saludable? (PC - RU)
- 2) Del 1 al 5 ¿Qué tan saludable te sentís? (PC-RU)
- 3) ¿En qué situaciones y lugares te resulta difícil comer de manera saludable? (PA)
- 4) ¿En qué momentos comés frutas? (PC - RM)
 - En el desayuno
 - A la tarde como merienda
 - A media mañana
 - Como postre
 - Antes/después de entrenar
 - Nunca
 - Otro
- 5) En los momentos en que elegís otra alternativa (como yogurt, snacks, etc.), ¿Cuál es el principal motivo por el que no elegís frutas? (PU - RM)
 - La fruta me aburre
 - La fruta es poco sabrosa
 - Porque es invierno y no es estación
 - Ensucia al pelarla o cortarla
 - Estoy apurado, prefiero algo más fácil de comer.
 - Se echa a perder rápido
 - Varía mucho en calidades, es difícil saber si está rica o no antes de probarla.
 - Hay otras alternativas más saludables
 - Otro:
- 6) Según tu respuesta anterior, ¿Cómo creés que puede resolverse dicho problema (motivo por el que no consumís frutas) para facilitar su consumo? (PA)
- 7) A la hora de consumir frutas ¿Qué información te gustaría tener? (PC-RM)
 - Origen
 - Proceso productivo
 - Recetas para incorporarlas
 - Información nutricional
 - Fechas de consumo óptimo
 - Consejos sobre hábitos saludables
 - Otro:

Experiencia de consumo

- 8) ¿Qué te gustaría mejorar en tu experiencia de compra en verdulerías? Elegí como máximo 3. (PC - RM)
- Calidad de las frutas
 - Forma de presentar las frutas
 - Apariencia / ambientación del punto de venta
 - Asesoramiento del vendedor
 - Señalización
 - Utilización de menos cantidad de bolsas
 - Otros formatos: fruta cortada/congelada, etc.
 - Servicios de entrega a domicilio
 - Otro
- 9) ¿Cuál crees que es el mejor formato para comprar frutas? (PC - RU)
- Fruta fresca
 - Fruta fresca ya seleccionada (en bandejas o bolsitas separadas)
 - Fruta ya cortada lista para comer
 - Ensalada de frutas
 - Fruta congelada
 - Otro
- 10) ¿Alguna vez compraste frutas de manera online (Whatsapp o sitio web) alguna vez? (PC - RU)
- Si
 - No
- 11) Si contestaste que no, ¿Por qué? (PA) / Si dice que si, ¿Cuál fue tu experiencia? (PA)

Percepciones acerca de la sustentabilidad

- 12) ¿Creés que las marcas de frutas y verduras se preocupan por la sustentabilidad? (PC-RU)
- SI
 - No
- 13) ¿Qué significa para vos ser una marca que se preocupa por la sustentabilidad? (PA)

Preguntas de caracterización:

- 14) Género: Hombre / Mujer / Otro (PC - RU)
- 15) Edad: 18 a 30 / 30 a 45 / 45 a 60 / + 60 (PC - RU)
- 16) ¿Con qué frecuencia comés frutas?
- Todos los días
 - Cada 2 o 3 días
 - Ocasionalmente
 - Nunca

Bibliografía

- Aaker, D. (2016). *Las marcas según Aaker*. Empresa Activa.
- Albarellos, A. (s.f.). El precio desde el punto de vista de los costos y la elasticidad de la demanda.
- Argentina.gob.ar. (s.f.). *Ley de etiquetado frontal - 27.642*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal#titulo-1>
- Casa, X. (7 de Agosto de 2022). *¿Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>
- El economista. (11 de Agosto de 2022). *La inflación de julio fue 7,4%: la más alta desde 2002*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-inflacion-julio-fue-74-mas-alta-2002>
- Faraday, E. (6 de Febrero de 2019). *“Alimentos desnudos”: una campaña para eliminar embalajes plásticos*. Obtenido de <http://www.inspimundo.com/2019/02/supermercados-embalaje-plastico/>
- Ferrel, O., & Hartline, M. (s.f.). Estrategia de Fijación de precios. En *Estrategia de Marketing 5ta Edición*. Cengage Learning.
- Fruit Logistica. (2021). *Fruit Logistica Trend Report 2021*.
- Hortifruti Brasil. (2020). Brasil: BASF. Obtenido de <https://www.hfbrasil.org.br/br/revista/acessar/completo/edicao-de-marco-quais-tendencias-devem-nortear-o-consumo-de-frutas.aspx>
- <http://www.dole.ar/>. (s.f.).
- <http://www.stemilt.com>. (s.f.).
- <https://isepci.org.ar/>. (s.f.).
- <https://manzana.melinda.it/>. (s.f.).
- <https://mazul.com.ar/>. (s.f.).
- <https://tropicalargentina.com/>. (s.f.).
- <https://www.cervi.com.ar/>. (s.f.).
- <https://www.indec.gob.ar/>. (s.f.).
- <https://www.kantar.com/es>. (s.f.).
- <https://www.kleppe.com.ar/>. (s.f.).
- <https://www.marlene.it/es/home.html>. (s.f.).
- <https://www.portalfruticola.com/>. (s.f.).

<https://www.socialmediapymes.com>. (s.f.).

Infobae. (7 de Junio de 2019). Guía para leer el etiquetado de frutas y verduras en el supermercado. <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/06/07/guia-para-leer-el-etiquetado-de-las-frutas-y-verduras-en-el-supermercado/>. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mexico/2019/06/07/guia-para-leer-el-etiquetado-de-las-frutas-y-verduras-en-el-supermercado/>

Infobae. (21 de Febrero de 2022). *Fruto prohibido: el consumo de manzanas registró el año pasado su peor marca en 60 años*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/02/21/fruto-prohibido-el-consumo-de-manzanas-registro-el-ano-pasado-su-peor-marca-en-60-anos>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (s.f.). Obtenido de <https://inta.gob.ar/frutales>

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. (2019). *Mercados: Diversidad de prácticas comerciales de consumo*. Inta Ediciones.

Kotler, P. (2013). *Fundamentos del Marketing - Edición 11*. México: Pearson Education.

Kotler, P. (2020). *Marketing 4.0*. Lid Editorial.

La Vanguardia. (20 de Junio de 2018). *Los peligros de comprar la fruta ya cortada*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/materia-prima/20180620/45269728867/fruta-cortada-peligro-salmonela-sandia-melon.html>

Ministerio de Economía Argentina. (2018). *Censo Nacional Agropecuario*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Marcelo Costanzo.

Molina, F. R. (25 de Julio de 2022). *Inflación, deuda y desplome del peso: la economía argentina vuelve a asomarse al precipicio*. Obtenido de <https://elpais.com/economia/negocios/2022-07-25/inflacion-deuda-y-desplome-del-peso-la-economia-argentina-vuelve-a-asomarse-al-precipicio.html>

Perreiro, M. S., Namesny Vallespir, A., & Papasseit Totosaus, P. (2002). *Marketing Aplicado a Frutas y Hortalizas*. España: Ediciones Horticultura.

Petunchi, I. (1 de Agosto de 2022). *Inflación récord: precio de alimentos subió 11% en julio*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/record-precio-alimentos-subio-11-julio-n5499626>

Plurimetro. (14 de Febrero de 2019). *¿Y si regalamos frutas en lugar de flores?* Obtenido de <https://www.publimetro.pe/gastronomia/2019/02/14/san-valentin-y-si-regalamos-frutas-lugar-flores-99143-noticia>

Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor*. Gestión 2000.

Ries, A., & Trout, J. (2013). *Las leyes inmutables del marketing*. Mc Graw-Hill Spanish.

Senasa. (26 de Octubre de 1986). *Resolución 554/1983 Secretaría de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/normativas/resolucion-554-1983-sagpya-secretaria-de-agricultura-ganaderia-pesca-y-alimentos>

Senasa. (29 de Octubre de 1991). *Resolución - 423-1992*. Obtenido de <http://www.senasa.gob.ar/normativas/resolucion-423-1992-senasa-servicio-nacional-de-sanidad-y-calidad-agroalimentaria>

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (19 de Septiembre de 2011). *Resolución 637/11 – Sistema de Control de Frutas y Hortalizas*. Obtenido de <https://argentinambiental.com/legislacion/nacional/resolucion-63711-sistema-control-frutas-hortalizas/>

Vicente, M. A. (s.f.). *Marketing y Competitividad*. Pearson.

Wilensky, A. (1986). *Marketing Estratégico 8va Edición*. Temas

Además, se utilizaron investigaciones de mercado realizadas en otras instancias:

Investigación de mercado realizada por estudio Saccone (2018)

Sondeo de Awareness marcario en el sector frutihortícola realizado por Estudio Saccone (2020)

Entrevista en profundidad realizada a dueños de verdulerías (2020)

Relevamiento de precios en verdulerías realizado por la autora (2021)