



UNL • FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS



Maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Acreditada y categorizada A (Res. CONEAU 129-2020)
Reconocimiento oficial y validez nacional del título (Res. ME 2198/19)

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Mención Dirección de Negocios

**Desarrollo de una estrategia comercial para una nueva línea de
productos
de una pyme entrerriana.**

Alumndo: Lic. Walter Miguel Costa

Directora: Mag. Mariela Analía Maina

Santa Fe, Marzo 2025

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la directora de la Maestría, María Sánchez Rossi. Sin su colaboración, ayuda y generosidad, este trabajo no habría sido posible. Su profesionalismo y constante apoyo han sido fundamentales a lo largo de todo el proceso.

Asimismo, quiero agradecer especialmente a Mariela Maina, directora de esta tesis, por su valiosa orientación, dedicación y aportes, que han sido esenciales para la concreción de este trabajo.

También extendo mi gratitud a todos los docentes de la Facultad de Ciencias Económicas, cuyo conocimiento y enseñanza han sido clave en mi formación y en la posibilidad de llegar hasta aquí.

Agradezco además a los informantes, consultores y expertos que generosamente me han compartido su tiempo y conocimientos, proporcionándome información de primera mano esencial para el desarrollo de esta investigación.

En especial, quiero reconocer a Cristian Duarte, consultor y CEO de Inventiva. Más que un colega de facultad, un gran amigo y profesional, cuyo apoyo ha sido clave en este camino.

Por último, pero sin duda lo más importante, a mi familia. Durante estos últimos ocho meses, les he quitado tiempo para dedicarme a esta tesis, y su comprensión, paciencia y respaldo han sido fundamentales para que hoy pueda culminar esta etapa.

INDICE DE CONTENIDO.

1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Definición del problema.....	6
1.2. Justificación.....	9
1.3. Objetivos.	11
1.4. Metodología.	11
1.5. Alcance del trabajo.	13
1.6. Presentación del caso.....	13
CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	22
2.1. Análisis del entorno y la estrategia de comercialización	22
2.2. Estrategia y canales de distribución	25
2.3. Canales de distribución	29
CAPITULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	37
3.1. Análisis interno.	37
3.2. Análisis externo.....	47
3.3. Análisis de la competencia y del sector.	57
3.4. Análisis FODA.....	72
CAPITULO 4: TRABAJO DE CAMPO	75
4.1. Definición de objetivos smart y kpis claves.....	75
4.2. Análisis del mercado de consumo.....	75
4.3. Comportamiento y hábitos de compra del consumidor final.	77
4.4. Forecast de ventas.	80
4.5. Estrategias de marketing.	81
4.6. Canales de distribución.	87
4.7. Lineamientos para el lanzamiento de la línea de productos.....	93
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	97
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	100
ANEXO I. Planilla de observación- MYSTERY SHOPPER	104
ANEXO II: Pautas para las entrevistas a actores claves	106
ANEXO III: Distribuidores mayoristas en el departamento Paraná	108
ANEXO IV: Dietéticas en Paraná.....	109
ANEXO V: Tiendas supermercado Día en Dpto. Paraná y Ciudad de Paraná.	111

INDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1. <i>Límites de venta anuales expresados en pesos argentinos</i>	14
Tabla N° 2. <i>Denominación de frutos secos según CAA y aporte nutricional</i>	19

Tabla N° 3. <i>Tabla de información nutricional. CAA</i>	20
Tabla N°4. <i>Factores influyentes en la longitud del canal de distribución</i>	27
Tabla N° 5. <i>Método compensatorio. Factores claves y peso.</i>	34
Tabla N° 6. <i>Método compensatorio. Puntajes ponderados y evaluación.</i>	35
Tabla N° 7. <i>Evaluación de alternativas de distribución. Método no compensatorio</i>	35
Tabla N° 8. <i>Inversión inicial en bienes de capital y capital de trabajo</i>	41
Tabla N° 9. <i>Forecast de producción método manual y flow-pack</i>	43
Tabla N° 10. <i>Resumen de los Principales indicadores macroeconómicos a noviembre 2024</i>	52
Tabla N° 11. <i>Proveedores de frutos secos y características</i>	60
Tabla N° 12: <i>Empresas que producen y comercializan snacks saludables en el Dpto. Paraná</i>	67
Tabla N°13. <i>Segmentación de mercado producto frutos secos “El Molino”</i>	79
Tabla N°14. <i>Cálculo del mercado potencial de frutos secos “El Molino”</i>	79
Tabla N°15. <i>Forecast de ventas para los próximos 12 meses</i>	80
Tabla N° 16. <i>Método compensatorio. Factores claves y peso.</i>	91
Tabla N° 17. <i>Método compensatorio. Puntajes ponderados y evaluación</i>	91

INDICE DE FIGURAS.

Figura N° 1. <i>Isologotipo de la marca “El Molino”</i>	15
Figura N° 2. <i>Foto exterior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos</i>	16
Figura N° 3. <i>Foto interior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos</i>	16
Figura N° 4. <i>Foto interior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos</i>	16
Figura N° 5. <i>Nuevo Isologotipo de la marca “El Molino”</i>	18
Figura N° 6. <i>Nueva fachada local comercial – Dasso esq. H. Irigoyen</i>	18
Figura N° 7. <i>Cuatro variedades de mezclas o combinaciones de frutos secos</i>	19
Figura N° 8. <i>Según la longitud del canal de distribución</i>	27
Figura N° 9. <i>Organigrama unidad de negocios productos saludables (B2B)</i>	38
Figura N° 10. <i>Principales obstáculos para acceder al financiamiento (2024)</i>	40
Figura N° 11. <i>Foto envasadora flowpack Hualian Machinery (China) DXDZ-350</i>	42
Figura N° 12. <i>Diagrama de flujo de proceso productivo</i>	44
Figura N° 13. <i>Esquema de proceso productivo El Molino</i>	46
Figura N° 14. <i>Índice de confianza - ICpyme – variación interanual total país</i>	50
Figura N° 15. <i>Índice de confianza del consumidor nacional, noviembre 2024</i>	51

Figura N° 16. <i>Ventas totales en supermercados a precios corrientes por canal de venta, octubre 2024</i>	55
Figura N° 17. <i>Envase PP contenedor de frutos secos</i>	56
Figura N° 18. <i>Forma del sello frontal de advertencia</i>	56
Figura N° 19. <i>Ubicación Departamento Paraná</i>	61
Figura N° 20. <i>Ilustración de dietéticas y sucursales de supermercado Día. Departamento Paraná, ciudad de Paraná (enero 2025)</i>	71
Figura N° 21. <i>Resumen de las 5 fuerzas de Porter</i>	72
Figura N° 22. <i>Análisis FODA de El Molino</i>	73
Figura N° 23. <i>Buyer persona comprador de frutos secos</i>	81
Figura N°24. <i>Estrategia de crecimiento de Ansoff: desarrollo de mercado</i>	82
Figura N° 25. <i>Bases para una estrategia push con el canal de distribución</i>	84

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Definición del problema

En los últimos años, Argentina ha experimentado un notable aumento en el consumo de frutos secos, lo que ha generado tanto oportunidades como desafíos para el sector minorista. Según una encuesta de la consultora Voices (2021), los frutos secos se han convertido en el producto más demandado en dietéticas, almacenes naturales y supermercados. Este incremento se puede atribuir a varios factores, que se pueden agrupar en los siguientes cinco puntos centrales:

- **Búsqueda de beneficios para la salud**

Los frutos secos son una excelente fuente de nutrientes esenciales como grasas saludables, proteínas, fibra y antioxidantes. Estos alimentos han demostrado tener numerosos beneficios para la salud, entre los cuales destaca su papel en la mejora de la salud cardiovascular y el control del peso. La American Heart Association recomienda su consumo regular, especialmente de nueces, debido a su capacidad para reducir el riesgo de enfermedades cardíacas y contribuir a una dieta equilibrada.

Uno de los mayores problemas de salud en la actualidad es la obesidad, una condición que se diagnostica, según la Clínica Mayo, cuando el índice de masa corporal (IMC) supera 30. Desde 1998, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha clasificado la obesidad como una epidemia global y una prioridad de salud pública. En Argentina, las cifras son alarmantes: el 36,2% de la población sufre de sobrepeso y el 25,4% de obesidad, lo que significa que seis de cada diez adultos enfrentan problemas de exceso de peso.

El Ministerio de Salud de la Nación advierte que la obesidad no solo aumenta el riesgo de desarrollar más de 200 problemas de salud, sino que también contribuye al desarrollo de enfermedades crónicas como la diabetes, hipertensión, colesterol elevado y enfermedades respiratorias.

En este contexto, los frutos secos pueden ser aliados valiosos en el manejo del peso, ya que su combinación de fibra, proteínas y grasas saludables promueve una sensación de saciedad prolongada, ayudando a reducir la ingesta calórica total. A pesar

de su densidad calórica, estudios han demostrado que las personas que consumen frutos secos de forma regular tienden a ganar menos peso a largo plazo y tienen menores riesgos de desarrollar obesidad. Además, el consumo de estos alimentos puede mejorar la sensibilidad a la insulina y reducir los niveles de inflamación en el cuerpo, lo que contribuye a un mejor control metabólico y una reducción del riesgo de enfermedades como la diabetes tipo 2, hipertensión y ciertos tipos de cáncer.

- **Nuevas tendencias alimenticias.**

Con el auge de dietas como la mediterránea, paleo y vegana, los frutos secos se han consolidado como una fuente de proteína y energía. Según la consultora Statista Consumer Insight, un 5% de la población mundial es vegana. En Argentina, un relevamiento de la Unión Vegana Argentina (UVA) y KANTAR (2020) reveló que el 12% de los argentinos, es decir, más de 5 millones de personas, optan por no consumir productos de origen animal, eligiendo alternativas vegetales.

Así, surgen nuevos arquetipos de consumidores veganos, que según Mangels et al. (2011), pueden clasificarse en lacto-ovovegetarianos (que consumen lácteos y huevos, pero no carne), crudívoros o raw food (que consumen alimentos crudos), frutarianos (que consumen exclusivamente frutos de las plantas), semi-vegetarianos (que incluyen huevos, lácteos y alimentos de origen vegetal, así como pescado) y flexivegetarianos (que basan su alimentación en una dieta vegetariana, pero incluyen ocasionalmente pequeñas cantidades de carne). Este último grupo está en auge a nivel global.

- **Conveniencia.**

Los frutos secos son fáciles de transportar y no requieren preparación, lo que los convierte en un snack práctico y accesible para muchas personas.

- **Variedad y versatilidad.**

Existen múltiples tipos de frutos secos (almendras, nueces, pistachos, etc.), lo que permite su incorporación en una amplia variedad de recetas, desde ensaladas hasta postres.

- **Campañas de marketing.**

Las marcas han promovido los beneficios de los frutos secos, aumentando su visibilidad en el mercado. Esta tendencia ha dado lugar a una "nueva moda", en la que las personas valoran cada vez más el cuidado estético del cuerpo y encuentran en los frutos secos un alimento rico, fresco, saludable y libre de conservantes y aditivos. Expertos en nutrición, como la Dra. Mónica Katz, consideran a los frutos secos como indispensables en la dieta por su alto valor nutricional y capacidad de saciedad.

El crecimiento en la demanda de productos saludables, especialmente frutos secos y mezclas de éstos, se refleja en el aumento del número de consumidores en dietéticas y tiendas naturistas. En el año 2021, 13.500 millones de argentinos ya eran clientes habituales de este canal, de los cuales un tercio se incorporaron en los últimos dos años. También se registra una alta predisposición a la compra en quienes aún no son clientes de dietéticas o tiendas naturistas, lo que se refleja en que 4 de cada 10 de estas personas declaran que estarían dispuestos a comprar en las dietéticas los próximos 12 meses.

Tomando esto como punto de partida, la tesis se centra en la empresa "Dietética El Molino", la cual cuenta con casi 20 años de trayectoria en la ciudad de Diamante (Entre Ríos) y opera una tienda de más de 150 m², donde ofrece una variedad de productos directamente al consumidor final a través del canal Business-to-Consumer (B2C). Los productos son adquiridos a granel de fabricantes y mayoristas, y se fraccionan y comercializan en la tienda. Dada la creciente demanda de productos saludables, la empresa vislumbra una oportunidad de negocio en una nueva línea de frutos secos con marca propia, que incluirá cuatro variedades de mezclas, objeto de la presente tesis. La empresa ha cumplido con los requisitos legales establecidos por el Código Alimentario Argentino (CAA), lo que incluye estar inscripta como establecimiento productor, elaborador y fraccionador (RNE) y contar con la aprobación de sus productos (RNPA). El próximo desafío es desarrollar un canal de comercialización a nivel local en el departamento Paraná, optando por un modelo de venta de empresa a empresa (B2B). Por lo tanto, la empresa necesita resolver la siguiente pregunta: *¿Cómo desarrollar la estrategia de*

comercialización más adecuada para esta nueva línea de productos en el departamento Paraná para el año 2025?

En el contexto actual en el departamento Paraná, donde la dinámica del mercado se ve afectada por cambios en las preferencias del consumidor y un entorno económico en constante evolución, el desarrollo de estrategias de comercialización efectivas se convierte en un factor determinante para el éxito de cualquier nuevo producto. La identificación de oportunidades y la adecuada segmentación del mercado son esenciales para posicionar un producto de manera competitiva y sostenible.

Este estudio se centra en la formulación de estrategias de comercialización para una nueva línea de productos que busca ingresar al mercado del departamento Paraná en 2025. Para esto, se analizan las características específicas de la región, incluyendo aspectos demográficos, culturales y económicos que influyen en el comportamiento del consumidor. Asimismo, se consideran las tendencias del mercado y la competencia existente, lo que permite el desarrollo de propuestas adaptadas a las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

El objetivo principal de esta investigación es identificar las estrategias más adecuadas para maximizar la aceptación y el posicionamiento de la nueva línea de productos empleando herramientas analíticas y metodologías que permitan una toma de decisiones informada.

1.2. Justificación.

Como se ha analizado, el consumo de frutos secos tiene una demanda significativa y representa una valiosa oportunidad de negocio en la zona estudiada. Por esta razón, es fundamental desarrollar la estrategia de comercialización más adecuada para un nuevo producto en el departamento Paraná en 2025. En primer lugar, el departamento Paraná se caracteriza por ser una región en constante evolución económica y demográfica, lo que crea un entorno competitivo y dinámico para la introducción de nuevos productos. Comprender las particularidades de este mercado es esencial para asegurar la aceptación y el éxito del producto.

Para evaluar el atractivo del mercado, se toma como referencia la población de Entre Ríos, la cual se segmenta geográficamente utilizando datos de la Dirección General de Estadísticas y Censos de Entre Ríos (DGEC). La población del departamento Paraná asciende a 391,696 habitantes, lo que representa casi el 30% de la población total de la provincia. Al aplicar la variable demográfica de edad, según el censo de 2022, encontramos que el 63% de la población, es decir, 249,283 personas, se encuentra entre los 20 y 69 años.

Desde una perspectiva económica, un estudio de 2024 proporcionado por la consultora Moguier y Asociados indica que el 5% de los argentinos pertenecen a la clase alta (ABC1) y el 17% a la clase media alta (C2), que son el público objetivo para el producto. Al segmentar el mercado, obtenemos un total de 54,842 personas con poder adquisitivo suficiente para consumir productos saludables.

Además, la estrategia de comercialización es un factor clave en el lanzamiento de cualquier producto. Una estrategia bien diseñada no sólo maximiza las ventas, sino que también contribuye a construir una marca sólida y establecer relaciones duraderas con los consumidores. En un contexto en el que los consumidores son cada vez más exigentes y se enfrentan a múltiples opciones, es crucial identificar los canales y métodos más efectivos para llegar a ellos.

Asimismo, la globalización y los avances tecnológicos han transformado las prácticas comerciales, facilitando el acceso a nuevos mercados y públicos. Esto implica que las estrategias tradicionales pueden no ser suficientes. Por lo tanto, investigar y desarrollar un enfoque adaptado a las características específicas del departamento Paraná no solo aumenta la probabilidad de éxito del producto, sino que también contribuye al entendimiento del comportamiento del consumidor en esta región.

En conclusión, este estudio tiene una relevancia significativa, ya que puede aplicarse a un negocio real. Además, la investigación puede servir como referencia para futuros emprendedores y empresas que deseen ingresar al mercado del departamento Paraná, proporcionando valiosos *insights* sobre tendencias, preferencias y estrategias

efectivas. De esta forma, el desarrollo de una estrategia de comercialización adecuada no solo beneficia a la nueva línea de productos, sino que también establece las bases para futuros estudios cuantitativos que contribuyan al crecimiento económico de la región.

1.3. Objetivos.

General.

Definir la estrategia de comercialización más adecuada para el lanzamiento de nueva línea de productos para la empresa El Molino.

Específicos.

- Analizar el entorno competitivo y las tendencias del mercado para identificar oportunidades y amenazas en el sector.
- Comprender los canales habituales de distribución para este producto
- Comparar los canales de distribución y definir los criterios de selección para elegir el más adecuado para la empresa.

1.4. Metodología.

Para cumplir con el objetivo propuesto, se realizó un estudio tomado como referencia la metodología de “Estudio de caso” de Yin (1994). Según Yin (1994), el estudio de caso es una investigación empírica que examina un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos. Este enfoque permitió vincular los conceptos teóricos abordados en el próximo capítulo con la realidad de la empresa y su contexto actual, posibilitando la comprensión detallada del caso estudiado.

Se planteó un diseño exploratorio para conocer las variables clave en el contexto de los canales de distribución de productos similares a los ofrecidos por la empresa en el departamento Paraná. Este enfoque permitió identificar los factores que influyen en el perfil de consumo y la efectividad de las estrategias de comercialización en este sector.

Asimismo, se caracterizó el perfil del consumidor y se realizó un diagnóstico estratégico de la empresa en el contexto de su mercado. Además, se analizaron los

principales competidores y los canales de distribución mayoristas, fundamentales para desarrollar una estrategia de comercialización efectiva.

1.4.1. Unidad de análisis

La unidad de análisis de este estudio fue la empresa El Molino, una compañía con 20 años de trayectoria ubicada en la ciudad de Diamante, Entre Ríos. Su modelo de negocio se basa en la comercialización directa al consumidor final a través del canal Business-to-Consumer (B2C).

1.4.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para el desarrollo del trabajo se complementaron fuentes de información primarias y secundarias cualitativas y cuantitativas.

1.4.2.a. Fuentes secundarias:

Para el desarrollo del trabajo, se consultaron documentos internos de la empresa y externos, entre ellos:

- Documentos internos: Estructura de costos, pronósticos de ventas, punto de equilibrio, flujo de caja.
- Documentos externos: Se consultaron informes nacionales y locales sobre hábitos de consumo y alimentación saludable en Argentina. En particular, se utilizaron dos estudios de alcance nacional: *Los argentinos y las dietéticas*, realizado por la Consultora Voices en 2019 y 2021, y datos de la distribución socioeconómica (NSE) en Argentina para 2024, proporcionados por la Consultora Moiguer y Asociados. Ambos conjuntos de datos fueron obtenidos directamente por el maestrando para esta tesis. Asimismo, se analizaron documentos del INDEC, organismos estadísticos regionales y bibliografía especializada.

1.4.2.b. Fuentes primarias:

Para el análisis de la competencia, se efectuaron observaciones directas en los establecimientos del supermercado Día, así como otros autoservicios y minimercados de la ciudad de Paraná. En estos casos se utilizó una planilla de observación (Anexo I), asumiendo el rol de mystery shopper o cliente fantasma en cada uno de los lugares y siguiendo los lineamientos que establecen las pautas.

Asimismo, se realizaron entrevistas en profundidad a consultores expertos en retail y canales de distribución y a propietarios de empresas mayoristas (Anexo II), a saber:

- Luis Werner - Luwer Distribuciones
- Cristian Duarte – CEO Consultora Inventiva
- Pablo Sorichetti – Reail Industry Senior Manager en Accenture
- Guillermo D'Andrea – Retail Management Consulting IESE Business School, IAE Business School.

School, IAE Business School.

Para su realización, se empleó una guía de pautas que permitió obtener información esencial sobre la cobertura de mercado, objetivos de distribución, volumen de compra, rotación de productos, márgenes, contratos comerciales, y otros aspectos clave del canal de distribución. Toda la información recogida es de índole confidencial y utilizada exclusivamente para este trabajo de investigación.

1.5. Alcance del trabajo.

Este estudio se realizó en el período comprendido entre los meses de octubre del año 2023 y febrero de 2025.

1.6. Presentación del caso.

El Molino es una empresa familiar fundada en la ciudad de Diamante. Siguiendo la clasificación del Ministerio de Producción y Trabajo, la empresa se encuadra bajo el formato PYME de tamaño micro (micro-pyme), cuya facturación no supera los \$23,5 millones al año, según la clasificación de la Tabla 1.

Tabla N° 1. Límites de venta anuales expresados en pesos argentinos

CATEGORÍA	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	INDUSTRIA Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
MEDIANA Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

Fuente: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>

La empresa se dedica a la comercialización de productos dietéticos y/o saludables destinados al consumidor final (B2C), entre los cuales se destacan diferentes familias de productos (productos sin gluten, cereales, legumbres, hierbas, productos sin azúcar, etc.), los cuales en su gran mayoría se compran por la empresa a granel y se fraccionan en envases, según la conveniencia del cliente.

Actualmente cuenta con 3 personas responsables de la atención del cliente y el preparado de los productos. Con una estructura organizativa horizontal y flexible, hace posible que sus propietarios estén directamente involucrados en las operaciones diarias del negocio, lo que no sólo facilita una toma de decisiones ágil, sino que también permite una atención personalizada hacia sus clientes.

A continuación se detallan la misión, visión y valores de la empresa:

- Misión: Comercializar productos de alto valor nutritivo que mejoren la alimentación y calidad de vida de las familias entrerrianas
- Visión: Convertirse en un referente de la industria saludable a nivel regional.
- Valores: Servicio al cliente, Humildad, Pasión, Responsabilidad, Compromiso, Búsqueda de excelencia.

Breve recorrido sobre la historia de la empresa “el Molino”.

Para narrar la evolución histórica de la empresa, se han identificado seis hitos clave que destacan por su relevancia y representatividad, reflejando los principales cambios y el crecimiento alcanzado a lo largo del tiempo.

Primer Hito (2005) – Nacimiento de la empresa: El Molino fue fundado por la Lic. Verónica Bitz y su hermano, Gustavo Bitz en 2005. Su primer local se ubicó en la calle Belgrano 618, frente a la terminal de ómnibus de Diamante. En aquél momento, los productos saludables aún estaban en sus primeras etapas de desarrollo. Conceptos como bienestar y estilos de vida saludables comenzaban a ganar atención, no obstante, el sector carecía de visibilidad en el mercado y apoyo publicitario significativo que permitiera llegar a un público más amplio. Tal es así que los hermanos vieron la oportunidad de ser los pioneros en la ciudad. Ambos fundadores sostuvieron sus trabajos externos a la empresa y se turnaron durante casi 8 años para llevar adelante el negocio, que solo cubría los gastos fijos casi sin dar ganancias. En reiteradas ocasiones esta situación generó que se plantearan si valía la pena seguir adelante, ya que los clientes representaban un nicho muy pequeño que principalmente accedían por prescripciones médicas, buscando productos sin sal, sin azúcar o bajos en calorías.

Figura N° 1. *Isologotipo de la marca “El Molino”.*



Figura N° 2. Foto exterior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos.



Figura N° 3. Foto interior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos

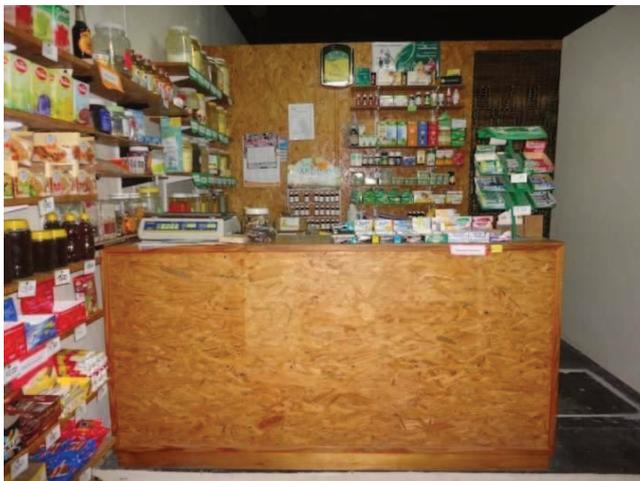


Figura N° 4. Foto interior primer local, calle Belgrano 618, Diamante, Entre Ríos



Segundo hito (2013) – Mudanza y crecimiento del negocio: en esta etapa Verónica ya había dejado su trabajo en relación de dependencia como jefa de nutrición en Hospital Cullen y su hermano le había vendido la parte de su negocio. Apostando todos

sus ahorros y un crédito que sacó del Banco Nación, decidió alquilar un nuevo local de 150 m² ubicado en Dasso e H. Yrigoyen. Junto con la mudanza, se produjeron varias mejoras: se invirtió en la compra de nuevo mobiliario comercial y displays customizados al local. También se establecieron diferentes espacios conceptuales como, por ejemplo, el sector sin gluten (sin T.A.C.C.), de acuerdo a la normativa vigente. Se cambió la exhibición y se amplió la oferta de productos, logrando mejorar la experiencia de compra del cliente. Las órdenes promedio día pasaron de 10 a 23 y el ticket promedio se duplicó.

Tercer hito (2020) – Pandemia e incorporación de nuevo socio: La pandemia del COVID-19 fue un punto de inflexión en la vida de la mayoría de la gente. En mi caso particular, habiendo cerrado un restaurante en Paraná, me incorporé a la empresa familiar en mayo del 2020. A partir de allí, el aporte más significativo fue el enfoque estratégico del negocio en general, llevado adelante por medio de un profundo análisis del mercado y la competencia.

De igual modo, el crecimiento del negocio se vio apalancado por una tendencia global hacia el consumo de productos saludables. Un estudio de la consultora Voices sobre los argentinos y las dietéticas, muestra que la frecuencia de visitas a las dietéticas aumentó un 31% en 2019 y un 42% en 2020.

Cuarto hito (2021) – Rebranding de la marca: tras año y medio, la facturación subió un 250% en números ajustados a inflación (\$1.5M mensuales) y las órdenes promedio día alcanzaron las 40. Tras 16 años, era clave consolidar la posición de la empresa en el mercado, para lo que se contrató a la agencia Positiv+ de Rosario para hacer una renovación de imagen corporativa. Los conceptos a transmitir fueron los valores y atributos de la marca: lo natural, saludable, vital, calidad, seriedad, trayectoria, calidez humana y fresca. Para ello se eligió una gama de verdes (que se asocian a la vida, lo natural), combinados con blanco, como se puede observar en la Figura 5.

Figura N° 5. *Nuevo Isologotipo de la marca “El Molino”*



La empresa contrató al estudio Uriarte & Asoc. para registrar la marca en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI). El proceso culminó con la aprobación del acta número 4012210, otorgada el 16 de noviembre de 2022. Por lo tanto, su isologo incorpora la letra “r” o ® de registrado encima de la palabra molino.

Asimismo, este proceso estuvo acompañado por una renovación de la fachada del local, así como de su interior. Tal como se observa en la Figura 6, se añadieron elementos decorativos, toldos, marquesina y cartelería para comunicar la nueva identidad.

Figura N° 6. *Nueva fachada local comercial – Dasso esq. H. Irigoyen*



Para el 2021, el último informe de la consultora Voices, revela que hay unos 18,9 millones de argentinos que son compradores regulares de las dietéticas, de los cuales el 38% reside en el interior del país, lo cual manifiesta una tendencia que se expande desde los conglomerados urbanos hacia afuera.

Quinto Hito (2022) – Planificación nueva línea de productos (canal B2B): Ante el notable crecimiento en la demanda de productos saludables, la empresa decidió asumir el rol de fabricante y lanzar una nueva línea de productos (mix de frutos secos) bajo su propia marca, con el objetivo de comercializarlos en el canal de distribución (B2B). Se utilizó el logotipo del negocio actual, con el fin de capitalizar la percepción de “salubridad”, un atributo diferencial de la marca *El Molino*, que goza de un fuerte posicionamiento en este ámbito, frente a otros canales tradicionales.

Figura N° 7. Cuatro variedades de mezclas o combinaciones de frutos secos



El Código Alimentario Argentino (CAA) define al fruto seco como aquél fruto que en su composición natural (sin manipulación) contiene menos de un 50% del agua. Y los especifica de la siguiente manera como se lee a continuación.

Tabla N° 2. Denominación de frutos secos según CAA y aporte nutricional

Frutos secos – denominación CAA	Aportes de nutrientes
 <p data-bbox="341 1809 619 1888">Almendra (<i>Prunus dulcis</i>)</p>	<p data-bbox="887 1597 1431 1877">Son un grupo de alimentos muy energéticos y completos ya que aportan vitaminas E y B, minerales, calcio, proteínas y ácidos grasos insaturados (omega 3,6 y 9) Además, son ricos en fibra y antioxidantes, lo cual ayuda en</p>

 <p>Avellana (<i>Corylus avellana L.</i>)</p>	<p>la prevención de enfermedades degenerativas y enlentece el proceso de envejecimiento.</p> <p>En cuanto a su composición, aportan un 7% de hidratos de carbono, un 20% de proteínas, y el 57% es aportado por grasas. Debido a esto último, es importante no abusar del consumo de estos alimentos. Una cantidad adecuada a diario es suficiente y aporta nutrientes con funciones muy importantes.</p>
 <p>Castaña de Cajú (<i>Anacardium occidentale L.</i>)</p>	
 <p>Nuez (<i>Juglans regia L.</i>)</p>	

Tabla N° 3. Tabla de información nutricional. CAA

Información Nutricional

Cada 30 gramos de frutos secos (aproximadamente entre 10 y 15 unidades) hay:

	Nuez	Almendra	Avellana	Pistacho
Energía	210 kcal	165 kcal	195 kcal	170 kcal
Hidratos de Carbono	1,5 g	3 g	1,5 g	5 g
Proteínas	4,5 g	6 g	4,5 g	6 g
Grasas Totales	19,5 g	15 g	18 g	13 g
grasas saturadas	1,5 g	1,5 g	1,5 g	2 g
grasas monoinsaturadas	2,7 g	9,6 g	13,65 g	7 g
grasas poliinsaturadas	14,1 g	3,6 g	2,4 g	4 g
Fibra	1,5 g	3 g	3 g	3 g
Potasio	135 mg	225 mg	210 mg	310 mg
Calcio	30 mg	75 mg	30 mg	30 mg
Hierro	0,9 mg	1,35 mg	1,35 mg	1,3 mg
Zinc	0,9 mg	1,05 mg	0,75 mg	0,7 mg
Fósforo	105 mg	135 mg	90 mg	150 mg

Fuente: SARA - Ministerio de Salud de la Nación

Las Guías Alimentarias para la Población Argentina sugieren utilizar al menos una vez por semana un puñado de frutos secos sin salar

Fuente: SARA (2022) - Ministerio de Salud de la Nación. Composición química de los alimentos para Argentina.

Finalmente, la empresa cuenta con el Registro Nacional de Establecimiento (R.N.E.), lo que le otorga la autorización para comercializar los productos a nivel nacional. Asimismo, cada producto de la nueva línea de mix de frutos secos posee el Registro Nacional de Productos Alimenticios permisos (R.N.P.A.) otorgado por SIFEGA.

SEXO HITO (2024) – Venta de Fondo de Comercio. Nuevos Dueños: A finales de 2023, los socios concretan la venta del fondo de comercio y transfieren a los nuevos propietarios todo el know-how, marca y sistemas. En esta ocasión, los dueños anteriores quedaron como consultores externos, asesorando en materia de compras, marketing y estrategia comercial para el lanzamiento de la nueva línea de productos.

CAPITULO 2. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos necesarios para la formulación de una estrategia de comercialización adecuada para la nueva línea de productos de la empresa El Molino. Para ello, se abordan los principales enfoques y herramientas analíticas que permiten comprender el entorno competitivo y las opciones de distribución.

El análisis interno y externo es una parte fundamental en la toma de decisiones estratégicas para seleccionar el canal de distribución adecuado. En este contexto, se profundiza en la definición de la estrategia de distribución, el estudio de los canales y la definición de los criterios para la óptima selección de los mismos.

2.1. Análisis del entorno y la estrategia de comercialización

2.1.1. Análisis Interno

Particularmente, el análisis interno se enfoca en los recursos y capacidades de la empresa para gestionar y sostener un canal de distribución. Tomando como referencia a Santesmases Mestre et al. (2001), deben considerarse los siguientes factores:

- **Producción:** tecnología, economía de escala, eficiencia productiva, materias primas y personal.
- **Recursos financieros:** La empresa debe evaluar si dispone de los recursos económicos suficientes para implementar y mantener el canal de distribución elegido, su liquidez, endeudamiento y solvencia ya que algunos canales pueden requerir inversiones significativas. (como la venta directa)
- **Capacidades logísticas:** Es fundamental analizar las capacidades internas de logística y distribución, incluyendo infraestructura, tecnología, y personal capacitado.
- **Estructura organizacional:** se refiere al diseño y la disposición de roles, responsabilidades, jerarquías y relaciones dentro de una organización. Se

representa con un organigrama, y define cómo se organiza el trabajo y se distribuyen las actividades entre diferentes procesos.

- Marketing: marca y reputación del mercado, cobertura del mercado, calidad del servicio, comercialización. La selección del canal puede influir en cómo los consumidores perciben la marca.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa determinarán cuáles son sus puntos fuertes, que le permitan mantener una ventaja competitiva y cuáles sus puntos débiles, que suponen una amenaza o riesgo.

2.1.2. Análisis Externo.

Continuando con Santesmases Mestre et al. (2001) los condicionantes externos son las variables del macro y micro entorno. El Análisis PESTEL, es una herramienta específica que examina seis factores claves del macro entorno o entorno más lejano de una empresa. A saber, estos son:

- Político (P)
- Económico (E)
- Social (S)
- Tecnológico (T)
- Ecológico (E)
- Legal (L)

Por otro lado, la relación de intercambio entre la empresa y el mercado, se ve influenciada de forma directa por el micro entorno. Estos elementos son: los competidores, los proveedores, las instituciones e intermediarios. Son factores más cercanos a la empresa que afectan su capacidad para operar y tener éxito.

De acuerdo con Porter (1980) las cinco fuerzas competitivas son de mucha utilidad para analizar la dinámica de una industria. El modelo se fundamenta en las siguientes cinco fuerzas competitivas que determinan la intensidad de la competencia y el atractivo del sector. Estas fuerzas se dividen en dos categorías: competencia horizontal y competencia vertical.

En cuanto a la competencia horizontal, se identifican tres factores fundamentales:

- Amenaza de nuevos entrantes: refiere a las barreras de entrada al sector, lo cual determina la facilidad con que nuevos competidores pueden ingresar al mercado. Estas barreras se relacionan con la inversión de capital para poder ingresar, barreras legales, contratos de exclusividad, diferenciación, costos de cambio, acceso a canales, etc. Las economías de escala fuertes hacen difícil el ingreso de nuevos competidores y, el acceso a los canales.
- Amenaza de productos sustitutos: evalúa la presión que ejercen otras alternativas disponibles para satisfacer la misma necesidad del consumidor. Su presión competitiva depende de la facilidad de los consumidores para cambiar; de cuán atractivo es su costo monetario y no monetario, desempeño y prestaciones del sustituto.
- Rivalidad entre competidores existentes: mide la intensidad con la que las empresas compiten dentro de la industria por captar mayor participación de mercado. se puede ver reflejada en la velocidad de crecimiento del sector, la cantidad de competidores que existen (muchos o equilibrados) guerrillas de precios para mantener la cuota de mercado, acciones de marketing, introducción de nuevos productos.

Segundo, la competencia vertical, añade dos fuerzas adicionales:

- Poder de negociación de los proveedores: examina la influencia de los proveedores sobre los costos y la disponibilidad de insumos críticos para la operación. Lo cual influye de forma directa en el precio del producto, disponibilidad y la calidad entre otros. Su grado de presión depende de la concentración o dispersión de proveedores, el costo que supone cambiar de proveedor, acuerdos comerciales firmados y financiación.
- Poder de negociación de los clientes: analiza el nivel de influencia de los consumidores en términos de precios y condiciones de venta. Factores como la información que manejan los compradores, la cantidad de compradores, a

menor cantidad mayor poder. Tamaño de compra, quiénes compran grandes volúmenes pueden negociar mejores términos y descuentos. La sensibilidad al precio y los costos de cambio.

2.1.3. Matriz FODA

Mediante la información recogida de la empresa y su entorno, se elabora una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre la situación actual.

2.2. Estrategia y canales de distribución

2.2.1. Estrategia de distribución

Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006) argumentan que, en la formulación de una estrategia comercial, adquiere particular relevancia el diseño y puesta en marcha de los canales de distribución que permiten conectar los mercados. La misma hace referencia a la forma básica en la que la empresa trata de vender sus productos a los mercados finales designados.

Una estrategia de distribución debe tener en cuenta los atributos de los productos y servicios producidos por la empresa, las características del público objetivo, los recursos de la empresa y la disponibilidad de canales de distribución con sus ventajas e inconvenientes.

Los autores mencionados anteriormente proponen desarrollar la estrategia de distribución a partir de cuatro decisiones centrales:

Decisión según el grado de vinculación existente entre los miembros del canal de distribución:

Siguiendo a Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006) hay tres modalidades, una de vinculación convencional o independiente, sistemas verticales de distribución y sistemas horizontales.

El canal convencional presenta una vinculación mínima entre los participantes. Cada agente busca maximizar su utilidad y actúa con visión a corto plazo. La flexibilidad es máxima pero los comportamientos oportunistas de algunos pueden perjudicar a otros.

Por otro lado, los sistemas verticales de distribución se caracterizan por una mayor coordinación entre los miembros del canal. Permite asegurar una relación a largo plazo y el funcionamiento reduce la incertidumbre. En función del modelo vertical, se representan en tres tipos de canales:

a) Sistema vertical corporativo: existe una propiedad única que dirige todo el sistema según una estrategia comercial. Tiene inconvenientes como excesiva rigidez y su organigrama es complejo.

b) Sistema vertical administrado: sin llegar a establecer acuerdos firmados, se marcan las pautas de actuación de los restantes miembros. En la actualidad el distribuidor ejerce el liderazgo del canal por medio de premios (mejora de márgenes, apoyo promocional) y castigos (endurecimiento condiciones de precios y períodos de pago).

c) Sistema vertical contractual: la vinculación se consolida mediante un contrato. Generalmente se pacta la exclusividad territorial y exclusividad del surtido por parte del distribuidor que no puede vender otras marcas que compitan directamente con el fabricante. Son ejemplos las cadenas voluntarias, cooperativas de detallistas y franquicias.

En relación a los sistemas horizontales, es posible mencionar que son asociaciones entre empresas del mismo nivel. Su finalidad es alcanzar mayor poder de negociación o economías de escalas. Ejemplo: pull de compras, asociaciones entre comercios e industriales de la Av. Aristóbulo del Valle en Santa Fe.

Por su parte, las decisiones de longitud del canal de distribución se tratan de determinar cuántos niveles va a tener el canal de distribución, cuantas empresas van a participar en el acercamiento de los productos al mercado. La estructura puede ser la que figura en la Figura N° 8.

Sobre los canales, el canal directo supone la total asunción de las funciones distributivas por parte del fabricante y llegar directo al cliente. Mientras que el canal indirecto permite una mayor cobertura de amplios mercados, siendo más flexible a los cambios o características locales de la demanda. Puede ser indirecto corto o largo. La

Tabla N°4 recoge un resumen con una serie de factores fundamentales que los autores determinan y su correspondencia según la longitud del canal.

Figura N° 8. Según la longitud del canal de distribución

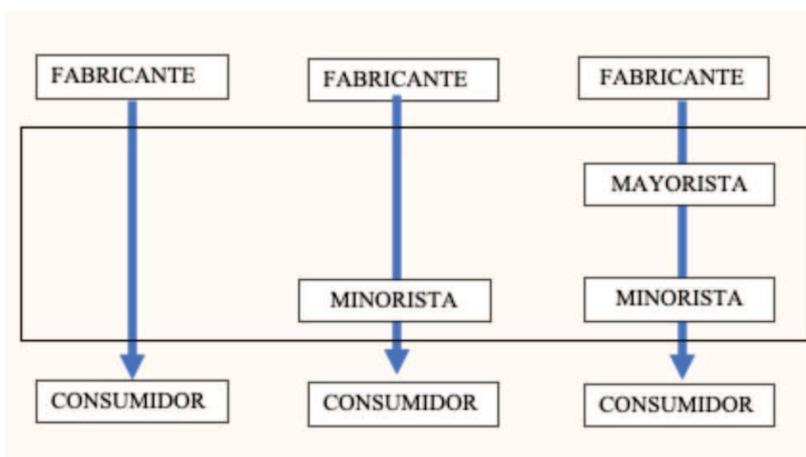


Tabla N°4. Factores influyentes en la longitud del canal de distribución

Factor	Canal indirecto largo	Canal indirecto corto – canal directo
<i>Factores de mercado</i>		
Concentración geográfica	Disperso	Denso
Frecuencia de compra	No frecuente	Frecuente
Tamaño medio de pedido	Pequeño	Grande
<i>Factores de producto</i>		
Peso y volumen	Ligero, compacto	Pesado, voluminoso
Carácter perecedero	Bajo	Alto
Valor unitario	Bajo	Alto
Estandarización de productos	Alta	Baja
Amplitud de la línea de producto	Estrecha	Amplia
Profundidad de la línea de productos	Superficial	Profunda
Complejidad técnica	Baja	Alta
<i>Factores de la empresa</i>		
Tamaño	Pequeño	Grande
Capacidad financiera	Débil	Fuerte
Experiencia en la gestión	Baja	Alta
Deseo de establecer controles	Bajo	Alto
<i>Factores de los miembros del canal</i>		
Disponibilidad	Disponibles	No disponibles
Buena voluntad de cooperación	Alta	Baja
Número de servicios prestados	Muchos	Pocos
Calidad de los servicios prestados	Alta	Baja
Costo relativo	Bajo	Alto

Nota: Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006)

En relación a lo mencionado sobre decisiones de cobertura de mercado, se agrega que hace referencia al número de puntos de venta que han de existir en el área geográfica para hacer disponible el producto y facilitar así su compra y consumo. Existen tres posibilidades de cobertura:

- Distribución intensiva: implica máxima cobertura del mercado con numerosos puntos de venta para el producto. Se utiliza para bienes que el comprador desea adquirir con frecuencia y con un mínimo esfuerzo. Ejemplo: alimentos.
- Distribución selectiva: ofrece el producto a través de un número de puntos de venta elegidos en función de la capacidad de cumplir con determinados objetivos. Se tiene un mayor control de la política comercial en el canal.
- Distribución exclusiva: implica que, para un área geográfica definida, el producto está disponible en un único punto de venta.

La decisión de emplear uno o varios canales de distribución depende fundamentalmente de la existencia o no de segmentos diferenciados. Se habla de distribución simple cuando se emplea un único canal y múltiple cuando se utilizan dos o más canales.

2.2.2. Estrategia de Trade Marketing

En palabras de Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006) el trade marketing es una alianza estratégica entre miembros de diferentes nivel del canal comercial (normalmente fabricante y distribuidor) para planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, acciones de publicidad, promoción y merchandising con la finalidad de generar ventas que satisfagan los objetivos de ambas empresas.

Desde la óptica del fabricante, concibe al distribuidor como un valor estratégico que, gracias al clima de colaboración, le puede aportar una ventaja competitiva en el mercado.

2.3. Canales de distribución

Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006) plantean que un canal de distribución es el conducto, vía o camino por el que transcurren los productos y servicios desde el producto al consumidor final. Según Paz (2008), el diseño del canal tiene una importante connotación estratégica, dado que es una parte fundamental de los esfuerzos de la empresa para obtener ventaja competitiva en el mercado

En efecto, ante un error en la planificación no es posible modificar de forma sustancial un canal de distribución, si no es asumiendo elevados costos de ruptura de relaciones y nuevas negociaciones. Con el riesgo de producir un desabastecimiento, disminución de la demanda y pérdida de imagen y de clientes en el mercado.

Los canales de distribución están conformados por una serie de intermediarios (mayoristas y minoristas).

Siguiendo a Santesmases Mestre et al. (2001) se define a distribuidor mayorista como una organización que compra los productos al fabricante y los vende a minoristas. El mayorista lleva a cabo una gran diversidad de funciones:

- Compra de mercadería al fabricante u otro mayorista
- Agrupación y normalización de los productos
- Transporte de las mercaderías
- Almacenaje y conservación de los productos
- Promoción y ventas de los productos
- Entrega al minorista o a otro mayorista
- Crédito a los clientes
- Asunción de riesgos
- Asesoramiento al minorista sobre: productos, gestión de pedidos y de

inventarios, gestión comercial y administrativa.

Es posible identificar la siguiente clasificación de los mayoristas:

- Según los productos vendidos: comercio al por mayor

- Según la vinculación: independientes o con sistema contractual (cadenas voluntarias y centrales de compra)
- Según la localización: en origen: se sitúan en la proximidad de los lugares de producción (productos agroalimentarios) de destino: sitúan los almacenes próximos al consumo en los grandes centros urbanos y llegan al minorista.
- Según las funciones desarrolladas: mayoristas de servicios plenos, cumplen las funciones antes señaladas o limitados a algunas en particular. Mayoristas de servicios limitados: cash and carry, mayorista transportista, mayorista de despacho (drop-shippers) mayoristas de estanterías (rack-jobbers) mayorista que alquila y explota estanterías en el punto de venta. Mayorista transportista, realiza la venta y entrega del producto.
- Según la transmisión de la propiedad: mayoristas que transmiten la propiedad y otros que no (ejemplo brokers, agentes comerciales)

Los autores mencionados anteriormente definen al comercio detallista/minorista como el conjunto de actividades asociadas con la venta de productos que se ofrecen al consumidor final. Dentro del universo de comercios minoristas, se define a la venta de productos alimenticios tanto frescos como envasados como retail de alimentos o *grocery store*. Este tipo de establecimiento puede incluir:

- Almacén de barrio: es un pequeño comercio (de 50 a 150m²) ubicado en zonas residenciales que ofrece alimentos con un surtido limitado, se caracteriza por su proximidad, atención personalizada, horarios flexibles y cumple un rol social importante al fomentar la interacción y sentido de comunidad entre los vecinos.
- Fresh market: un mercado fresco donde se comercializan productos agrícolas frescos como verduras, hortalizas, carnes, pescados y otros alimentos perecederos. Éstos ofrecen una gran variedad de productos locales y de temporada.
- Verdulerías: un tipo de tienda especializada en venta de frutas y verduras.

- Autoservicio: comercio de alimentación de pequeño tamaño en el que el propio comprador selecciona los productos y los paga en una caja a la salida. Se subdividen en pequeños (menos de 100 m²) y grandes o autoservicios (de 100 a 400 m²)
- Supermercados: establecimiento comercial de mayor superficie que un autoservicio. Y los clasifica en pequeños (tamaño entre los 400 y 1000 m²) y grandes (de 1000 a 2500 m²) con dos o más cajas registradoras. Comercializan productos de alimentación, hogar y limpieza. Aunque se ofrece también una amplia categoría de productos. Y por su alcance pueden ser locales o nacionales. Los primeros al estar radicados en un solo lugar, zona o provincia, tienen un fuerte arraigo y por lo general, pertenecen a propietarios o sociedades establecidas en la zona. Y segundo, los supermercados o cadenas que pueden ser nacionales, negocios con varias bocas en diferentes provincias.
- Tienda por conveniencia: son pequeños supermercados, abiertos la mayor parte del día. Vende un surtido limitado de alimentación, revistas, perfumería, vídeos, etc. El usuario paga la comodidad. Ejemplo: el shop de las estaciones de servicio.
- Dietética o almacén natural: superficie pequeñas por lo general con no más de 120 m², que venden gran variedad de alimentos dietéticos y suplementos.

Tareas y funciones del canal de distribución.

Con el objetivo de acercar los productos al consumidor final en las condiciones deseadas, los intermediarios llevan a cabo una serie de funciones que Santesmases Mestreet al. (2001) engloban en los siguientes ítems:

- Reducción del número de transacciones: no sólo facilitan los intercambios sino que pueden simplificarlos desde la óptica del consumidor.

- Adecuación de la oferta a la demanda: los intermediarios compran grandes cantidades de un producto que luego venden en otras más pequeñas. Con lo cual se consigue reducir los costos tanto del fabricante como del consumidor.
- Creación de surtido: forma de reunir productos similares o complementarios en el punto de venta. Para el consumidor supone mayores alternativas y comodidad.
- Movimiento físico del producto a su último destino: incluye transporte, el almacenamiento y entrega del producto (distribución física).
- Realización de actividades de marketing: los mayoristas desarrollan funciones de comunicación, merchandising y venta a los minoristas. Y éstos a su vez a los clientes finales (publicidad, promociones, sampling, etc.).
- Financiación: pueden proporcionar crédito como es el caso de los mayoristas que venden con condiciones de pago a 30,60 o 90 días.
- Servicios postventa: instalaciones, garantías, mantenimiento y similares actividades una vez concluida la venta.
- Asunción de riesgos: una vez adquirido los productos, el intermediario corre el riesgo de que el producto no lo pueda vender o tenga que hacerlo a un precio inferior al previsto o al de compra. También otros riesgos como robo, incendio, etc.

Selección de miembros del canal.

Paz (2008) señala que cada empresa deberá definir cuáles son los aspectos que se tomará en cuenta para la selección y su orden de importancia. Algunos criterios genéricos son:

1. Tiempo de actuación, trayectoria
2. Tamaño, prestigio, imagen de marca
3. Agresividad, territorio que cubre

4. Impacto de las otras líneas que distribuye el intermediario (compatibilidad de los productos, complementariedad, calidad)
5. Posición financiera
6. Capacidad de almacenes, transporte y equipamiento
7. Fuerza de ventas (cantidad, calidad)

2.3.1. Criterios de selección de los canales de distribución

Es común establecer una serie de factores, variables o criterios mínimos que tiene que cumplir un canal de distribución para que funcione. Vázquez Casieles y Trespalacios Gutiérrez (2006) exponen los siguientes:

- Flexibilidad: es la capacidad de adaptación a cambios ambientales, tecnológicos, sociales o de conducta de compra.
- Control: la posibilidad que tiene el fabricante de manejar las variables comerciales hasta el punto de venta final.
- Colaboración: el grado de colaboración que pueden prestar los intermediarios en el desarrollo de los planes de marketing. El intercambio de información, servicios añadidos como mantenimiento de un inventario mínimo o servicios post-venta.
- Cobertura: el grado de disposición de la mercadería para el cliente en función de los segmentos y los hábitos de compra.
- Imagen: capacidad de reforzar la imagen deseada del producto de los puntos de ventas finales.
- Competencia en servicios: aptitud del intermediario para prestar los servicios añadidos al producto en el punto de venta final. Cobra especial relevancia cuando el fabricante basa su diferenciación y ventaja competitiva en los servicios añadidos en la venta y posteriores como el mantenimiento y reparaciones.
- Compatibilidad con otro canal de distribución: en distribución múltiple.

2.3.2. Métodos de selección de canales de distribución

Acosta (2017) propone un método compensatorio que consiste en construir una matriz que permita hacer un análisis cuantitativo comparando las distintas alternativas de canales de distribución en base a una serie de criterios o factores, con la finalidad de elegir la opción más conveniente para lanzar un producto. Esta herramienta permite reconocer los factores internos y externos de la empresa, que son determinantes para seleccionar el canal de distribución.

La matriz se construye en cinco etapas. Para entender adecuadamente los conceptos planteados se expondrá un ejemplo de aplicación. En un primer paso, se detectan los factores claves a considerar para seleccionar un canal. Mientras que en un segundo paso, se les asigna un peso a cada factor. En una escala de 1-10, es posible de ser observado en el ejemplo de la tabla N°5.

Tabla N° 5. Método compensatorio. Factores claves y peso.

Factor	Peso (%)	Peso decimal
Capital necesario	30%	0,3
Cobertura	20%	0,2
Control de los precios	20%	0,2
Colaboración	30%	0,3
Total	100%	1

Nota: elaboración propia

En un tercer paso se evalúa cada canal. En una escala de 1-10 se considera el desempeño en cada factor. Continuando con el ejemplo, en la tabla 3, se muestra como puntuación "Nota" la calificación a cada factor. Luego, en un cuarto paso, se calcula los puntajes ponderados. Se multiplica cada puntuación por el peso de su criterio, así obtenemos la puntuación "ponderada" que muestra la tabla 6.

Tabla N° 6. Método compensatorio. Puntajes ponderados y evaluación.

Puntuación de las alternativas							
FACTOR		CANAL 1		CANAL 2		CANAL 3	
	Peso	Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada
Capital necesario	0,3	8	2,4	5	1,5	6	1,8
Cobertura	0,2	9	1,8	8	1,6	6	1,2
Control de los precios	0,2	5	1	6	1,2	9	1,8
Colaboración	0,3	8	2,4	7	2,1	5	1,5
Total	1	30	7,6	26	6,4	26	6,3

Nota: elaboración propia en base a Acosta (2017) *Canales de distribución*.

En un quinto paso, se interpretan los resultados. Las bajas puntuaciones en un determinado criterio se compensan (de ahí el nombre del método) y se observan los totales. Por ejemplo, el Canal 1 es la mejor opción en las tablas construidas.

La autora, además expone otra tipología de evaluación de canales que son los Método no compensatorio. Estos son métodos que exigen un umbral o puntuación mínima en cada criterio que debe reunir el canal para no ser rechazados. La tabla N° 7 recoge un ejemplo ilustrativo, sólo el Canal 1 supera todos los niveles.

Tabla N° 7. Evaluación de alternativas de distribución. Método no compensatorio

Puntuación de las alternativas							
FACTOR		CANAL 1		CANAL 2		CANAL 3	
	Nivel mínimo	Nota	Evaluación	Nota	Evaluación	Nota	Evaluación
Capital necesario	7	8	P	5	F	6	F
Cobertura	8	9	P	8	P	6	F
Control de los precios	5	5	P	6	P	9	P
Colaboración	8	8	P	7	F	5	F
Total			4		2		1

Nota: elaboración propia en base a Santesmases Mestre et al. (2001) (P= pasa; F= falla)

Como conclusión, este marco conceptual aborda los principales elementos para el diseño de una estrategia efectiva de comercialización que tenga en cuenta una nueva línea de productos de la empresa. Dado que el objeto de estudio de esta tesis es el de analizar el objetivo de garantizar que la nueva línea de productos llegue al cliente de manera eficiente, posibilitando la comercialización de sus productos en un mercado dinámico y altamente competitivo.

CAPITULO 3. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

El Molino es una empresa familiar fundada en la ciudad de Diamante. Siguiendo la clasificación del Ministerio de Producción y Trabajo, la empresa se encuadra bajo el formato PYME, cuya facturación no supera los \$23,5 millones al año.

3.1. Análisis interno.

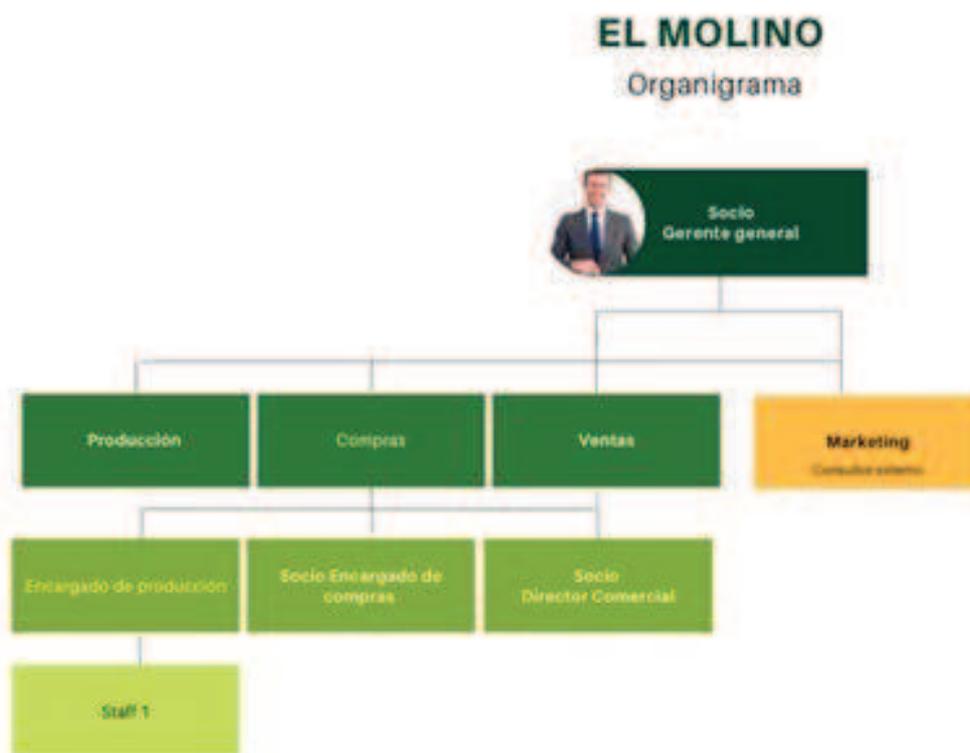
Análisis de la estructura organizativa

La **forma jurídica** que sigue la empresa al momento es unipersonal, aunque en lo inmediato deberá confeccionar una sociedad para formalizarse y profesionalizarse. En este marco, de las opciones de sociedades empresariales es conveniente analizar dos opciones: una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), la cual ofrece flexibilidad y rapidez en la constitución, aunque suele ser más conveniente para startups tecnológicas; o, como segunda opción, una Sociedad Responsabilidad Limitada (SRL), en la que los socios responden con el capital aportado, protegiendo su patrimonio personal. La estructura de la SRL es simple, dado que no requiere contar con un directorio, por lo que los costos de constitución y mantenimiento son más bajos. Asimismo, es una opción adecuada para un crecimiento moderado en su etapa inicial o de despegue, que permite que, si el producto tiene éxito a una gran escala, se pueda evaluar un cambio de estructura. Por último, esta forma jurídica facilita el acceso a créditos bancarios e iniciativas impulsadas por el Estado como el programa DesarrollAR, enfocado en las pymes de alimentos.

Para la nueva unidad de negocios (B2B), la empresa cuenta con un tipo de **estructura organizacional funcional**, la cual puede visualizarse en la Figura N° 9, que está dividida en departamentos: producción, compras y venta. Uno de los socios gerentes se encarga de las ventas (director comercial). El otro, socio y subgerente, se encarga de las compras. El área de producción tiene un encargado que a su vez es staff junto con otro colaborador de menor rango. Dado su restrictivo presupuesto financiero, la empresa tiene una plantilla reducida y sigue una estrategia de outsourcing o externalización, la cual le

permite contratar a otras empresas para que realicen las tareas de: marketing, gestión contable, liquidación de sueldos y contratación de personal.

Figura N° 9. Organigrama unidad de negocios productos saludables (B2B)



Nota: elaboración propia, creado con la aplicación miro.

La cadena de mando es muy clara y corta, permitiendo mayor rapidez y agilidad en la toma de decisiones. El poder se encuentra centralizado en la figura de los socios y existe un riesgo de que los líderes se sobrecarguen de tareas operativas, lo cual requerirá cierta flexibilidad para delegar y ejercer un liderazgo participativo, que fomente la colaboración y el compromiso por medio de una comunicación abierta y cercana al equipo.

En materia de **capacitación del capital humano**, si bien los nuevos socios tienen amplia experiencia comercial, carecen de formación profesional. Se recomienda capacitar en herramientas gerenciales tales como: habilidades blandas (liderazgo y negociación), gestión financiera, habilidades analíticas, marketing y manejo de sistemas.

La empresa tiene la opción de tomar capacitación a través de un crédito fiscal (Resolución 26/2021), en el cual se reintegra hasta el 100% del costo de la capacitación en certificado de crédito fiscal para cancelar impuestos nacionales.

La empresa promueve una **cultura organizacional** basada en relaciones de cercanía y confianza entre los colaboradores, así como fomentando una participación activa, donde todos puedan sentirse parte del propósito de la empresa. Dada la plantilla reducida, los intercambios entre los diferentes departamentos y funciones es muy ágil. De esta forma, puede establecerse que la cultura empresarial es sana, hay confianza entre los líderes y los empleados, existiendo el respeto, la credibilidad y la camaradería.

Las reglas de conducta no están formalmente escritas, pero siguen las pautas del líder de equipo, quién determina cómo se hacen las cosas, los hábitos principales y costumbres que el resto del equipo emula de forma consciente o inconsciente. El trabajo suele ser más relajado y con una mayor interacción entre todos los miembros de la empresa y con los consultores externos.

Los valores institucionales tales como el compromiso, la responsabilidad o el servicio al cliente son claramente observables en la operatoria diaria de la empresa. Fundamentos promovidos desde el inicio por su fundadora, así como la pasión que siempre le puso al trabajo guiada por su vocación como nutricionista.

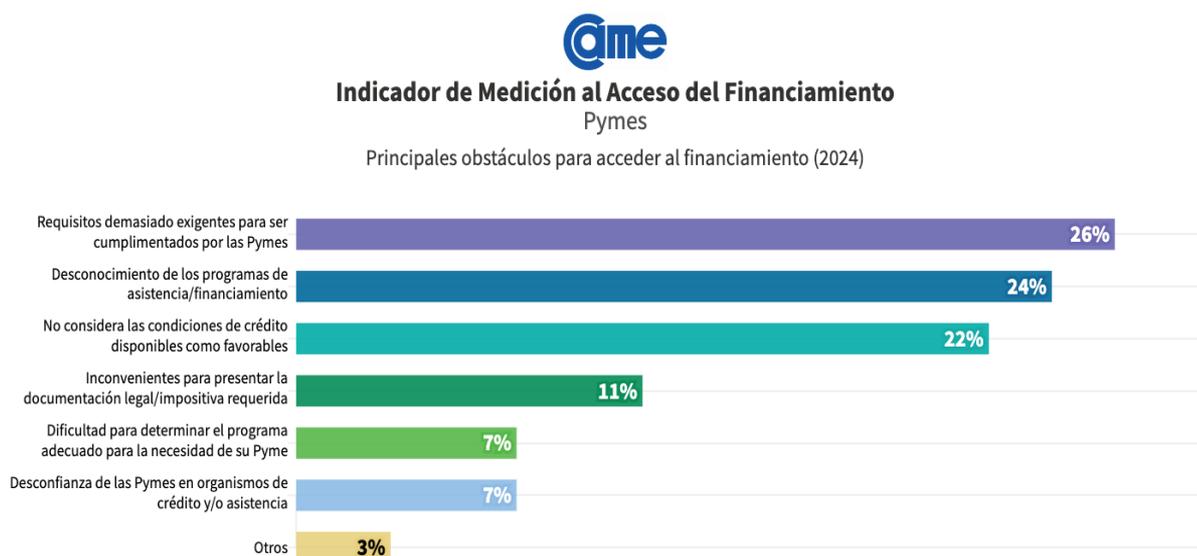
Como contrapartida, al tener una estructura tan pequeña, la empresa muestra fragilidad respecto a varios aspectos. Uno de ellos es la simultaneidad de tareas concentrada en poca gente, el multitasking es muy desafiante y poco productivo a largo plazo. Esto también tiene como consecuencia que existe el riesgo de una personalización excesiva en los roles, dificultando luego la delegación. Sumado a ello, otra clara desventaja es la dependencia de los colaboradores hacia los líderes en la toma de decisiones.

Recursos financieros

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) realiza anualmente el Indicador de medición al acceso del financiamiento (IMAF). En la Figura N° 10 se observa

que entre los principales obstáculos para acceder al financiamiento se encuentran: los requisitos demasiado exigentes (26%), el desconocimiento de programas (24%) y créditos disponibles considerados desfavorables (22%). En todo caso, casi la mitad de las PYMEs consideran desventajosas las condiciones crediticias actuales.

Figura N° 10. Principales obstáculos para acceder al financiamiento (2024)



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

En este marco, la empresa cuenta con una forma jurídica unipersonal de carácter autónomo. En la actualidad, este nuevo proyecto se financiará con fondos propios, lo que se conoce en la jerga de los emprendimientos como *bootstrapping*, el cual constituye una forma de financiar un proyecto sin depender de métodos tradicionales de financiamiento. Esto tiene claras ventajas, como tener control total y bajo riesgo financiero. Sin embargo, al no acceder al sistema bancario, el capital inicial es muy limitado, no se preserva la liquidez personal y no se construye historial crediticio.

El IMAF de CAME muestra que el capital inicial se destinaría principalmente a la compra de equipos (44%), materia prima e insumos (18%), restaurar la sede (6%), asesoramiento (6%), imagen del proyecto, publicidad, marketing (5%), capacitación y cursos (1%), mientras que la categoría "otros usos" alcanzaría el 19%.

Producción, recursos y tecnología

La siguiente tabla enseña los valores que la empresa invertirá en la primera etapa de su proyecto para comenzar a fabricar la nueva línea de productos.

Tabla N° 8. *Inversión inicial en bienes de capital y capital de trabajo*

CONCEPTO	CANT.	INVERSIÓN (PESOS AR\$)	INVERSIÓN USD (**)
Mejoras adecuación edilicia	50 m2(*)	\$ 64.799.200	\$ 60.787
Capital de trabajo	xx	\$ 20.000.000	\$ 18.762
Racks de picking	12	\$ 400.000	\$ 375
Escaleras metallo	1	\$ 400.000	\$ 375
Apilador hidráulico manual	1	\$ 1.700.000	\$ 1.595
Mesas de trabajo de acero inoxidable de 2m	4	\$ 2.400.000	\$ 2.251
Balanzas industriales	5	\$ 4.750.000	\$ 4.456
Herramientas de trabajo	30	\$ 240.000	\$ 225
Precintadora de cajas	1	\$ 9.000.000	\$ 8.443
Armario ignifugo grande	1	\$ 1.705.600	\$ 1.600
Hot stamping maquina fechadora	2	\$ 800.000	\$ 750
escritorio y sillas	2	\$ 400.000	\$ 375
Otros gastos administrativos	xx	\$ 250.000	\$ 235
Total		\$ 45.723.133	\$ 100.230

Nota: (*) según datos a Octubre 2024 del Colegio de Arquitectos de Entre Ríos, el m2 costaba \$1.295.984 (pesos argentinos). (**) A cotización del dólar Enero 2025 (\$1.066)

Actualmente, la empresa está en proceso de negociación con Brunetti Hnos. SRL, una compañía de Rosario, por la adquisición de una máquina empaquetadora *flow pack* por un valor de \$12.300 USD (Figura N° 11).

Figura N° 11. Foto envasadora flowpack Hualian Machinery (China) DXDZ-350



Nota: (*) según datos a Octubre 2024 del Colegio de Arquitectos de Entre Ríos, el m2 costaba \$1.295.984 (pesos argentinos). (**) A cotización del dólar Enero 2025 (\$1.066)

Esta inversión tiene como objetivo automatizar la producción, actualmente manual, lo que traerá importantes ventajas, entre las cuales se destacan:

- Incremento exponencial en la capacidad de producción, pasando de 100-150 unidades diarias (125 g) a un rango de 30-140 paquetes por minuto (40 g), como se detalla en la Tabla N° 9.
- Mayor versatilidad, ya que la máquina permite envasar productos de diferentes tamaños.
- Mejor protección y seguridad del producto, gracias a su sistema de cierre hermético.
- Posibilidad de personalización del packaging, adaptándose a diferentes necesidades comerciales.

Esta transformación productiva representa un paso significativo hacia la optimización de procesos y la mejora de la competitividad.

Tabla N° 9. Forecast de producción método manual y flow-pack

FORECAST DE PRODUCCIÓN		
	MÉTODO MANUAL	FLOW-PACK
Producto (en gramos)	125g	40g
Método de producción	Manual	Automatizada
Intensidad (HS de trabajo)	8 HS	16 HS
Material de empaque	Cubeta polipropileno (PP)	Termosellables, laminados, BOPP
Capacidad de producción (x minuto)	0,25-0,5 unidades	10-30 unidades
Producción (x hora)	15 unidades	600 unidades
Producción por jornada (8 horas)	105 unidades	4.200 unidades
Producción (x mes - 21 días)	2.205 unidades	88.200 unidades
Cantidad de kg finales (mes)	275kg	3.528kg
Estimación de la demanda	1921 unidades	
(*) Se tomaron los mínimos para los cálculos		

Descripción del proceso productivo

El proceso productivo es un típico proceso de fraccionamiento de productos. La materia prima se recibe periódicamente de los diferentes proveedores. En el momento de la recepción se controla la fecha de vencimiento y el estado general del envase, controlando que esté en perfectas condiciones, sin roturas. Dicha recepción se registra en la Planilla Recepción de Insumos, en la que se deja constancia de la fecha de recepción, el insumo que se recibe, número de lote, fecha de vencimiento y nombre del proveedor.

Luego que la materia prima es aceptada se lleva al depósito de insumos, en donde se almacena en rack/estanterías adaptadas para tal fin, estableciendo un orden que permita que lo primero que entra sea lo primero que sale (FIFO). En el espacio destinado para los insumos se coloca un rótulo que permite una fácil identificación del mismo.

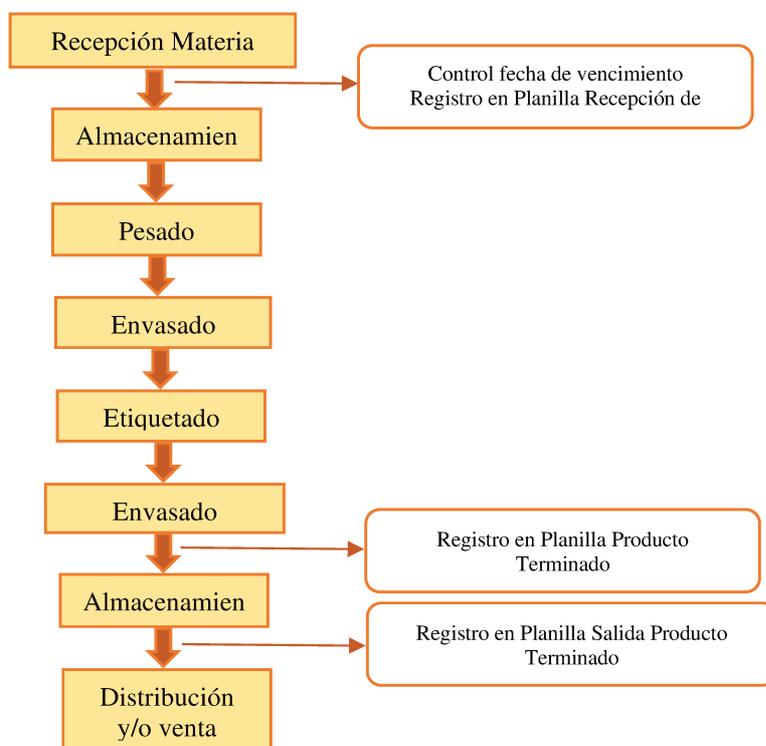
Al momento de la producción, se trasladan los insumos a la zona de fraccionamiento y con una balanza digital comercial se procede al pesado de los productos directamente en los envases destinados para tal fin. Superada esta instancia, los envases

son cerrados y se les coloca una etiqueta que cumplirá con los requerimientos del Código Alimentario Argentino. Posteriormente, cada uno de los productos se acomodan en cajas (envase secundario), las cuales una vez cerradas se llevarán a la zona de depósito de producto terminado, en donde se acomodan en racks/estanterías debidamente rotuladas y colocadas de tal manera que lo primero que entra sea lo primero que salga (FIFO). Dicha producción se anota en la Planilla de Producto Terminado, en donde se especifica el tipo de producto, la cantidad producida, número de lote de los insumos y número de lote del producto.

La decisión del establecimiento es que estos productos se comercialicen directamente en el propio establecimiento, tanto para la venta al por mayor como al por menor. Los procesos de venta se registran en la Planilla Salida de Producto, en la cual se especifica la cantidad de cajas vendidas, número de lote, fecha de vencimiento y cliente.

La finalidad de registro de cada una de las etapas es tener la trazabilidad del producto ante alguna situación de anomalía en la que haya que realizar algún decomiso.

Figura N° 12. Diagrama de flujo de proceso productivo



Nota: elaboración propia con colaboración de Ing. Química Vanesa Rodríguez .Dra. De Servicios alimentarios y cooperadoras escolares de Santa Fe.

Con la incorporación de la tecnología se optimizaría el proceso, acortando los siguientes eslabones: el pesado, etiquetado y envasado secundario, tres funciones que realiza la máquina por sí sola.

Finalmente, se considera clave incorporar tecnología de gestión. Al respecto, se sugiere sumar un sistema de gestión de ERP, del estilo SAP, Microsoft Dynamics, Oracle NetSuite u otras opciones más convenientes en esta etapa como: Odoo, Zoho, Dolibarr y Tango Gestión.

Instalaciones y Capacidades logísticas

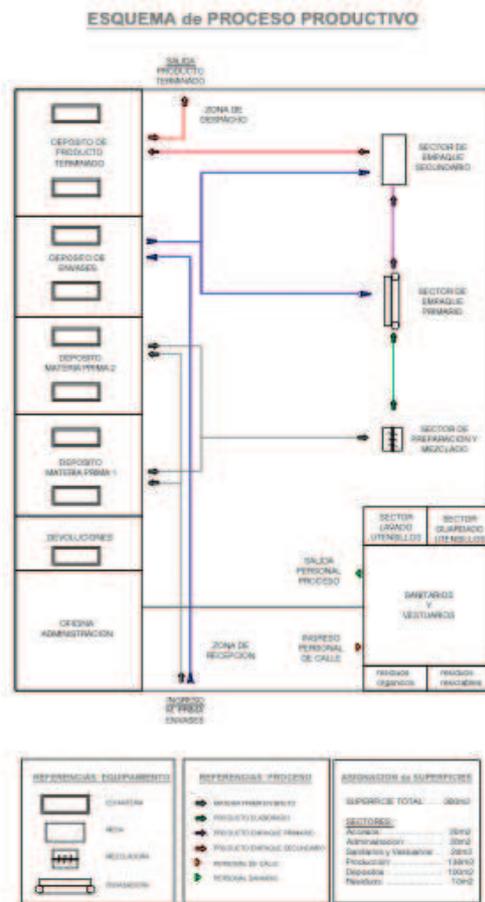
La empresa cuenta con un local en alquiler en Diamante, Entre Ríos (con una extensión de 150 m²), donde actualmente opera su tienda. Este establecimiento incluye un área destinada a la producción (aproximadamente 40 m²), lo que representa una ventaja estratégica al permitir el aprovechamiento de recursos compartidos y generar economías de alcance.

Además, los nuevos propietarios disponen de un galpón propio de 600 m² ubicado en Zuviría al 1500, en la ciudad de Paraná, que será utilizado como establecimiento comercial y centro de producción. Ambas ubicaciones resultan estratégicas debido a su proximidad a los principales accesos de la ciudad.

En términos de infraestructura, la empresa enfrenta un desafío significativo, principalmente por las restricciones presupuestarias, la falta de personal capacitado y la necesidad de establecer un enfoque de largo plazo. Esta situación no es ajena a muchas pymes entrerrianas en esta etapa de desarrollo.

Dado este contexto, se vuelve imperativo contar con un diseño eficiente de la planta industrial en su local propio. Este diseño debe contemplar la distribución del espacio, los flujos de materiales y personas, entre otros aspectos clave, como se detalla en la siguiente Figura.

Figura N° 13. Esquema de proceso productivo El Molino



Nota: elaboración propia con colaboración con el arquitecto Jorge Luis Pertetti (MAT. CAPER. 10970)

Finalmente, cabe señalar que la empresa no posee vehículos, ni estructura para poder realizar la distribución de los productos.

Análisis de Marketing y comercialización

La empresa contrató a un consultor de marketing externo que permitió observar tanto ventajas como desventajas. Las ventajas son las siguientes:

- *Amplia experiencia en la industria* por parte del consultor le permiten tener un conocimiento profundo de la misma. Los canales más efectivos, recursos, estilos y tono de comunicación.
- *Reducción de costos*: se ahorran costos fijos como sueldos, beneficios, gastos en infraestructura o capacitaciones.

- *Mayor flexibilidad y rapidez*: sólo contrata por proyecto, considerándolo como un sistema de trabajo ágil.

- *Objetividad en la toma de decisiones*: un consultor externo no está condicionado por la política interna de la empresa y puede tomar decisiones basadas en datos y resultados.

Como contrapartida, no contar con un departamento de marketing dentro de la empresa ofrece algunas desventajas:

- *Menor control*: no se tiene el mismo nivel de supervisión con un consultor que con un colaborador interno.

- *Dependencia externa*: si el consultor dejara de trabajar, la empresa se quedaría “sin marketing”. Un equipo interno construye conocimiento y experiencia dentro de la empresa.

3.2. Análisis externo

En primer lugar, nos adentraremos en el análisis PESTEL, desarrollado en el marco teórico, para identificar los factores del macro entorno con mayor relevancia en el negocio.

Político (P):

A un año de la asunción de Javier Milei como presidente de la Argentina, una de las dificultades que enfrentó el gobierno fue la situación de minoría parlamentaria. Lo cual lo limitó para avanzar con las reformas estructurales institucionales planteadas por el primer mandatario. A principios del 2024, para pujar los precios a la baja en el mercado doméstico, el gobierno anunció la apertura de importación de alimentos. Lo cual advierten desde varias entidades empresariales como GAME que esto es “peligroso” para las pymes. La pérdida de competitividad puede conducir al cierre de muchas pymes y a la consecuencia pérdida de puestos de trabajo.

En esta dirección, se espera que en 2025 se continúe con una política de mayor apertura económica, orientada a fomentar el comercio exterior y atraer inversiones.

Económico (E)

Las variables más influyentes en este plano son:

-Crecimiento de la economía. Según estimaciones del Banco Mundial se espera que la economía argentina crezca un 5% en 2025 impulsada por condiciones climáticas mejoradas, inversiones en el sector energético y la normalización de la producción agrícola.

Por otro lado, el Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento del 5% en 2025 para la economía Argentina, acompañado por un 5% en 2026. Este optimismo se basa en la recuperación de sectores claves como alimentos y bebidas y la construcción. Y en que se cree que se logrará un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para consolidar la estabilidad macroeconómica. Asimismo, "se prevé una mayor apertura económica orientada a fomentar el comercio exterior y atraer inversiones. En cuanto al tipo de cambio el gobierno optará por mantener la estabilidad cambiaria a fin de contener la inflación" advierte Jorge Viña IEM (2024).

-Venta minorista. El Índice de Venta Minorista (IVM) es un indicador clave que refleja la evolución mensual de la facturación de las pequeñas y medianas empresas (pymes) del comercio minorista. Mensualmente, CAME recopila esta información, que abarca rubros como alimentos y bebidas, entre otros tantos, los cuales representan el 90% del total del comercio minorista pyme.

Según el último relevamiento correspondiente a diciembre de 2024, las ventas minoristas pymes registraron un aumento interanual del 17,7%. Entre los sectores destacados se encuentran: Bazar, decoración, textiles para el hogar y muebles, con un incremento del 23,4%; y alimentos y bebidas, que crecieron un 21,2%.

Si bien diciembre es tradicionalmente un mes de altas ventas debido a las festividades, la recuperación del sector se hace evidente desde octubre de 2024 hasta la fecha.

-Inflación (IPC). El IPC que mide el INDEC está en tendencia clara a la baja, dado que la siguiente serie de mediciones: Agosto (4,2%) Septiembre (3,5%) Octubre (2,7%) y Noviembre (2,4%). Incluso si comparamos este último mes con el mismo período del 2023

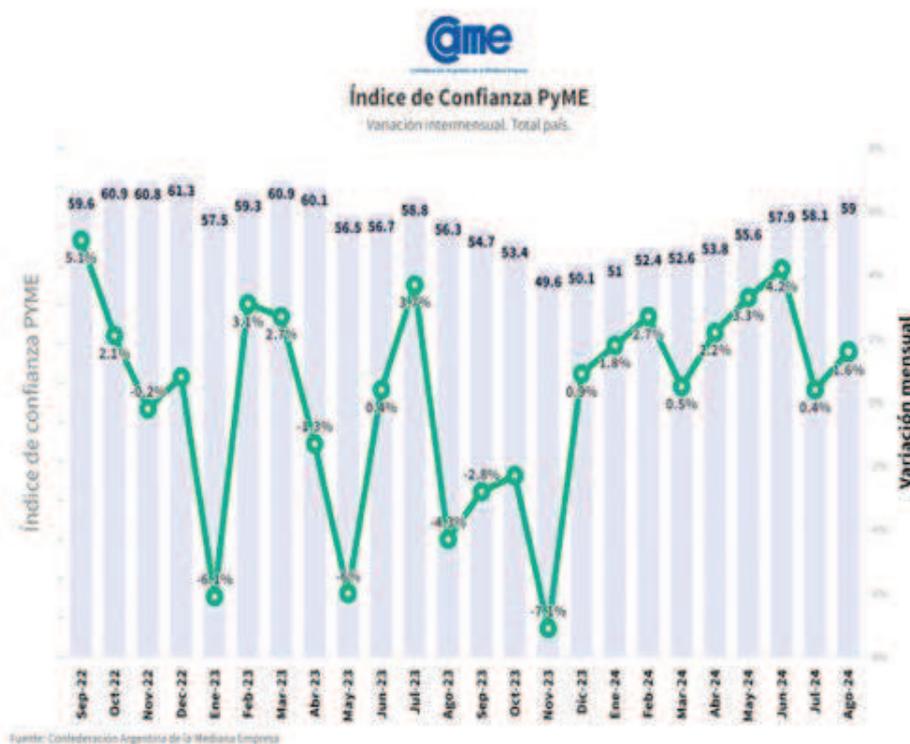
(12,8%) nos da una diferencia a la baja de 10,4%. En Noviembre de 2024, la inflación acumulada interanual fue de 166% (a diferencia del 211,4% en 2023). En alimentos y bebidas no alcohólicas fue de 0,9% a nivel nacional y el porcentaje más bajo en el Noroeste, 0,2%. Este contexto, implica una recuperación paulatina del poder adquisitivo de los asalariados y por consiguiente, un mayor poder de compra de productos saludables que, como se sabe suelen tener precios más altos que los convencionales.

A pesar de esto, la demanda interna todavía no se ha recuperado. La venta en supermercado según la encuesta de supermercados a Octubre 2024 muestra una caída del 1,7% mensual y 17% de caída interanual. Cuyo canal de venta principal es el salón de ventas o retail, que concentra el 96,8% de las ventas totales del canal.

-Tipo de cambio: es importante la política monetaria ya que el producto en elaboración tiene dos componentes importados (almendras non pareil provienen de Chile) y las Avellanas (provienen de Asia). Se debe monitorear para estar alertas ante cambios que encarezcan estos productos. El dólar oficial mayorista según datos del Banco Central de la República Argentina (BCRA) se mantuvo estable los últimos meses, siendo en Agosto (\$952,8) Septiembre (\$970,90) Octubre (\$990,80) y Noviembre del 2024 respectivamente (\$1011,80). Lo cual, entre otros factores como el blanqueo de capitales, impulsó el ahorro en la moneda americana. En la Tabla N°10 se puede observar el claro crecimiento, asimismo se resumen los principales indicadores macroeconómicos abordados en este apartado.

-Índice de confianza pyme (ICPyme) CAME realiza un índice de confianza que mide el humor empresarial, es decir, el estado de ánimo del empresario pyme a partir de tres variables: situación presente de su empresa, expectativas futuras y sus intenciones de inversión. Con lo cual se pueden determinar las intenciones de invertir a corto y mediano plazo. En agosto de 2024, la confianza de los empresarios pymes se ubicó en 4,9% por encima de agosto de 2023. También mejoró 1,6% la variación mensual, cumpliendo nueve meses consecutivos de recuperación tal como se observa en la Figura N°14.

Figura N° 14. Índice de confianza - ICpyme – variación interanual total país.



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)

Este incremento sostenido en la confianza empresarial sugiere una percepción más optimista y alentadora por parte de las pymes sobre la situación actual y el futuro de sus negocios. Una mayor confianza puede traducirse en decisiones empresariales proactivas, mayor inversión, expansión de operaciones y contratación de personal.

-Índice de confianza del consumidor (ICC) relevamiento que realiza la Universidad Torcuato Di Tella ratifica la tendencia alcista mencionada anteriormente. En Noviembre de 2024 el ICC se sitúa en 45,02% (sube un 6,1% respecto del mes anterior) y es el mayor valor registrado este año. Desde el piso alcanzado en enero el ICC acumula un aumento del 26,46%. En términos regionales, el ICC interior registra un 52,1%, mostrando una variación positiva del 23,14% respecto del mismo mes en 2023.

Los subcomponentes se pueden separar según si corresponden a percepciones respecto a las condiciones de corto o largo plazo, denominadas en el informe como condiciones presentes y expectativas futuras. En noviembre a nivel nacional, las condiciones Presentes registraron 34,14% un incremento del +8,35% (variación respecto mes anterior) y un incremento de +50,3% (respecto a noviembre 2023). En cuanto a las expectativas futura fueron de 57,92%, esto es un +4,84% (variación respecto mes anterior) y una disminución de -9,2% (respecto a noviembre 2023)

Figura N° 15. Índice de confianza del consumidor nacional, noviembre 2024



Economía informal y desempleo.

En la Argentina, la Tasa de desempleo bajó del 7,6% al 6,9% en el tercer trimestre del 2024, estos son 1,5 millones de personas. Por otra parte, también cayó el empleo registrado, en el mismo período pasó de 48% en 2023 a 46,2% en 2024. Lo cual da cuenta de un mercado laboral que no solo no genera nuevos empleos genuinos, sino que no puede mantener los existentes.

Tabla N° 10. Resumen de los Principales indicadores macroeconómicos a noviembre 2024

	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE
IPC var. % mensual	4,20%	3,50%	2,70%	2,40%
IPC var. % interanual	236,70%	209%	193%	166%
Industria uso capacidad instalada	61,30%	62,40%	64,20%	Sd
Riesgo País (en puntos básicos)	1433	1284	984	755
Dólar (mayorista)	952,8	970,9	990,8	1011,8
Depósitos en dólares (sector privado)	+2,90%	+63,3%	+33,8%	+6,7%
Índice de venta minorista	85,00%	88,7	105,4	100,8
ICC condiciones presentes	27,65	27,7	30,65	33,21
ICC condiciones futuras	55,26	50,97	54,2	56,83

Nota: elaboración propia en base a fuentes oficiales como INDEC, CAME, UTDT, BCRA

Social (S): dentro de lo social se presentarán algunos de los temas centrales para otorgarle seguimiento. En primer lugar, es posible mencionar los cambios sociales y nuevos paradigmas de consumo. La pandemia de COVID-19 marcó un punto de inflexión en el consumo alimenticio, impulsando una mayor conciencia sobre la salud y el bienestar. Durante este periodo, muchas personas aprovecharon el tiempo en casa para cocinar y experimentar con nuevos ingredientes, descubriendo opciones más saludables y nutritivas. Este cambio de mentalidad se ha consolidado en un creciente interés por alimentos naturales, funcionales y libres de aditivos, como los frutos secos. Además, el enfoque en prevenir enfermedades y fortalecer el sistema inmunológico ha llevado a una demanda sostenida de productos que aporten beneficios claros para la salud, lo que genera un entorno favorable para el lanzamiento de propuestas innovadoras y saludables.

En Argentina un estudio reciente de la Unión Vegana Argentina y KANTAR reveló que el 12% de los argentinos se identificó como vegano o vegetariano. De ese universo, el 52% son mujeres y el 48% hombres. El rango de edad más preponderante es entre 35 a 49 años, son aproximadamente unas 5 millones de personas que han reemplazado total o parcialmente el consumo de productos de origen animal por opciones vegetales. Para profundizar en este nuevo paradigma de consumo, resulta útil abordar la clasificación propuesta por Mangels et al. (2011) quiénes identifican diferentes arquetipos de consumidores que reflejan las tendencias actuales en la adopción de dietas basadas en plantas y alimentos saludables:

- Lacto-ovovegetarianos: consumen lácteos y huevos, pero no consumen carne de ningún tipo. Un subgrupo lacto-vegetarianos, no consume huevo. Y otro, ovovegetarianos comen huevos, pero no consumen lácteos.
- Crudívoros (o raw food): consumen alimentos crudos porque le dan importancia a la conservación de nutrientes, tales como vitamina C, la tiamina y el ácido fólico.
- Frutarianos: consumen exclusivamente los frutos de las plantas. Incluyen frutas frescas y secas, semillas y sus aceites y verduras.
- Semivegetarianos: consumen huevos, lácteos y alimentos de origen vegetal. Algún tipo de carne, usualmente pescados y no carnes rojas. A quiénes incluyen pescados como alternativa a las carnes se les conoce como pescapesce-vegetarianos.
- Flexivegetarianos: basan su alimentación en algún tipo de forma de alimentación vegetariana, incluyen ocasionalmente reducidas cantidades de carnes rojas como blancas. Son el grupo con mayor crecimiento a escala global.

El creciente interés por el cuidado del cuerpo y la salud se visibiliza significativamente en el aumento de las compras en las dietéticas. Según un estudio realizado en 2021 por la consultora Voices a nivel nacional, 13.5 millones de argentinos ya

son clientes de este rubro, de los cuales un tercio se sumaron en los últimos dos años. Además, la predisposición de compra sigue siendo alta: 4 de cada 10 personas afirman estar dispuestas a adquirir productos en dietéticas durante el próximo año.

Por último, en un mundo donde los hábitos alimenticios están en el centro de las discusiones sobre la salud pública, uno de los cambios sociales más preocupantes es el aumento de la obesidad. En Argentina, el 61,6% enfrenta problemas de sobrepeso u obesidad, una enfermedad crónica que no solo reduce la esperanza de vida, sino que también incrementa el riesgo de padecer otras enfermedades graves, como diabetes, hipertensión, colesterol elevado, enfermedades respiratorias y cardíacas. Sin embargo, la alimentación también puede ser parte de la solución. Estudios clínicos de prestigio, realizados por la Clínica Mayo, la American Heart Association y la Universidad de Harvard, han demostrado que incorporar frutos secos de manera regular en la dieta, varias veces por semana, puede reducir entre un 30 a un 50% el riesgo de infarto de miocardio, muerte cardíaca súbita o enfermedad cardiovascular.

Esta información ha sido ampliamente difundida, y cada vez más médicos recomiendan incorporar una onza de frutos secos al día como parte de una dieta equilibrada. Este pequeño pero poderoso hábito no solo mejora la salud cardiovascular, sino que también puede convertirse en una herramienta efectiva para prevenir enfermedades crónicas, reforzando el papel de la alimentación saludable en el bienestar general.

-Tecnología (T). En la Argentina, el comercio electrónico ha experimentado un crecimiento significativo. Según datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) en el primer semestre de 2024, la facturación del canal aumentó un 248% interanual, alcanzando los \$8.555.918 millones. Las categorías que impulsaron esa facturación incluyen a los alimentos y bebidas en primer lugar, línea blanca, herramientas de construcción, pasajes y turismo y accesorios de motos, autos y otros vehículos, en ese orden.

Sin embargo, esta tendencia alcista aún tiene etapas tempranas en el canal supermercados. La encuesta de supermercados realizada por INDEC a Octubre 2024, revela las ventas totales a precio corriente en el salón de ventas fueron de 1.643.183.032 miles de pesos, lo que representa el 96,8% de las ventas totales y muestra un aumento del 140,8% respecto a octubre de 2023. Por su parte, las ventas a precios corrientes por canal online sumaron 55.187.798 miles de pesos, lo que representa tan solo el 3,2% de las ventas totales tal como se observa en la figura N°16, con un incremento del 111,3% respecto al mismo período del año anterior.

Figura N° 16. Ventas totales en supermercados a precios corrientes por canal de venta, octubre 2024

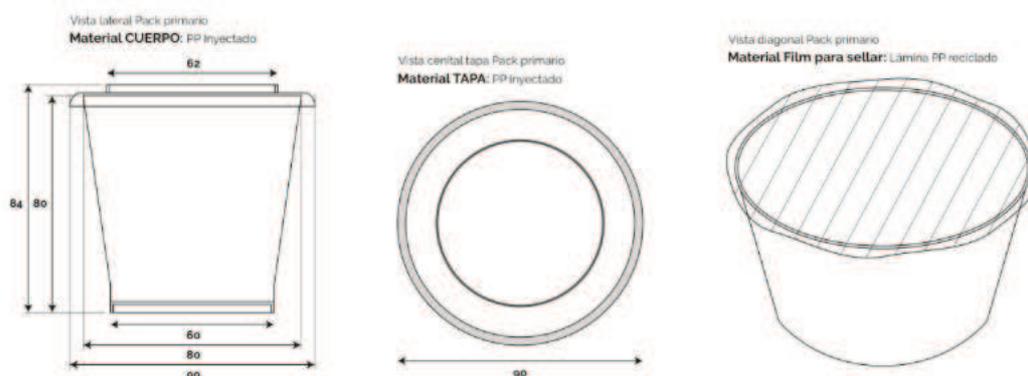


Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas.
Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

Ecológico (E). La conciencia social y la sostenibilidad, son dos aspectos para prestar atención ya que los consumidores actualmente valoran más los productos y empresas que tienen una menor huella de carbono o que utilizan empaques sostenibles. Una encuesta realizada por PWC en 2024 reveló que el 85% de los encuestados han experimentado los efectos del cambio climático en su vida diaria. El 46% dijo que está comprando productos más sostenibles para reducir su impacto en el medio ambiente.

En lo que refiere al envase contenedor, su principal ventaja, además de la versatilidad, es la sostenibilidad, siendo que este material se descompone más rápidamente que el plástico.

Figura N° 17. Envase PP contenedor de frutos secos



Legal (L). Un aspecto relevante es la Ley 27.642 de Etiquetado Frontal, que tiene como objetivo promover la alimentación saludable a través de advertencias claras en los envases de los productos. Según esta normativa, los alimentos deben incluir en la cara principal de sus empaques sellos de advertencia en forma de octógonos negros, indicando el exceso de nutrientes críticos cuando corresponda. Las leyendas posibles incluyen: “EXCESO EN AZÚCARES”, “EXCESO EN SODIO”, “EXCESO EN GRASAS SATURADAS”, “EXCESO EN GRASAS TOTALES” y “EXCESO EN CALORÍAS”. Estos sellos (etiquetas negras u octógonos negros) están diseñados para facilitar decisiones informadas por parte de los consumidores, como se ilustra en la figura N° 18.

Figura N° 18. Forma del sello frontal de advertencia



Fuente: Ministerio de Salud de La Nación.

Comúnmente los frutos secos dadas sus características naturales llevan tres etiquetas negras: “EXCESO EN GRASAS TOTALES”, “EXCESO EN GRASAS SATURADAS”, “EXCESO EN CALORÍAS”.

Asimismo, la ley establece disposiciones específicas sobre los siguientes ítems:

1. Declaración de la cantidad de azúcar: en el rotulado nutricional se debe precisar la cantidad de azúcares que contiene el producto.
2. Valores máximos de azúcares: deben cumplir con los límites del perfil de nutrientes de la Organización Panamericana de la Salud.
3. Prohibiciones en envases: logos o patrocinio de sociedades científicas o asociaciones civiles dedicadas a la medicina, nutrición y/o deporte. Personajes infantiles, animaciones, dibujos animados, celebridades o influencers, así como entrega de premios, regalos juegos u obsequios. Tampoco se puede incluir promesas de participación en concursos, sorteos o juegos.
4. Publicidad, promoción y patrocinio: está prohibida la publicidad, promoción y patrocinio dirigida a niños y adolescentes, en los casos que contengan al menos 1 sello de advertencia. Y otras regulaciones que tienen a evitar engaños o mensajes confusos y promover la educación alimentaria en niveles inicial, primario y secundario del país.

Por último, la normativa exceptúa de tener el sello de advertencia en la cara principal a los productos: azúcar común, aceites vegetales, sal común de mesa y frutos secos.

3.3. Análisis de la competencia y del sector.

Para analizar el atractivo de la industria, tomaremos la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter (1980).

Poder de negociación de los proveedores

Primeramente, resulta pertinente realizar un breve análisis sobre el contexto general de la producción nacional de frutos secos para comprender mejor la dinámica de los proveedores y su poder de negociación. En los últimos años, este sector ha mostrado un crecimiento sostenido, no sólo en Argentina sino también en el resto del mundo.

Motivada esta tendencia por la creciente demanda de alimentos saludables y naturales; así como, las ventajas logísticas que ofrece: alto valor por unidad de peso y volumen, lo que eficientiza el transporte y la posibilidad del productor de diferir la venta del producto a diferencia de otras frutas secas.

En este sentido, la producción de frutos secos se caracteriza por la predominancia de pequeñas y medianas empresas (pymes), que desempeñan un rol clave en la cadena de valor. De acuerdo al Relevamiento Nacional de Frutos Secos (2017) realizado por Ministerio de Agroindustria, Ganadería y Pesca de la nación junto con el Consejo Federal de Frutos Secos, al momento de realizar la medición había unos 3.781 establecimientos dedicados a la producción de frutos secos en el país. De los cuales el 99,2% son productores primarios y están ubicados principalmente en las provincias de Catamarca (43%) La Rioja (25%) Mendoza (17%) y Río Negro (4%).

En cuanto a la superficie destinada, según cifras oficiales del INTA, la nuez, después del maní, es el fruto seco de mayor importancia productiva y de consumo. Con casi 16.000 hectáreas cultivadas y 17.000 toneladas de producción ha experimentado un crecimiento enorme en los últimos diez años. Se cultiva principalmente en las provincias de Catamarca (34%) Mendoza (23%) La Rioja (21,6%).

Mientras que la almendra está altamente concentrada en Mendoza (92,7%) y en Río Negro (5,6%). Se trata de más de 4000 hectáreas cultivadas, gran parte de ellas destinadas a la exportación, dado que la almendra es el fruto seco de mayor consumo en el mundo.

La provincia de Río Negro es la mayor productora de avellanas de Argentina. Concentrando el 90% de las plantaciones del país en la región del Valle Inferior, con casi 600 hectáreas de cultivo. El destino de esta producción es esencialmente el mercado interno, pero existen algunas exportaciones a Italia, en pequeños volúmenes.

Con respecto al Maní, sucede algo similar, se concentra en Córdoba (88%) total de la producción, seguido por San Luis (5%).

A su vez, las exportaciones totales del sector de frutos secos ascendieron, en 2022, a USD 813,3 millones. De este monto, el 98% corresponde a maníes sin cáscara. Argentina es uno de los cinco primeros productores del mundo, detrás de India, Estados Unidos, Brasil y China.

En este marco, la trayectoria empresarial de casi 20 años en el mercado ha permitido a la empresa consolidar vínculos sólidos con sus socios comerciales que son en su gran mayoría micro-productores agropecuarios de la zona de Cuyo y Centro del país. Por tal razón, la empresa tiene asegurada la cadena de suministro en esta etapa de aprovisionamiento de la materia prima. La cual incluye la recepción de los envíos de mercadería en la empresa, es decir que el productor entrega los suministros en las instalaciones de la empresa, cuyas tareas son la verificación y posterior autorización de pagos a proveedores.

Optimizando los costos logísticos, así como el tiempo y esfuerzo. De arranque, la castaña de cajú y las almendras, son dos productos para los cuáles no se han conseguido proveedores directos, en consecuencia, se compran los mismos a un mayorista importador de Paraná, el cuál también entrega a domicilio.

Por otra parte, es necesario resaltar el riesgo potencial que implicaría un incumplimiento en la entrega particularmente de nueces. Este producto lo cosechan dos microproductores de La Rioja, quienes viajan en su propio vehículo hacia el Noreste, mensualmente para hacer la entrega. Ante un imprevisto, ellos podrían entregar la mercadería con un transporte tercerizado, lo cual implica un aumento considerable en el precio del producto. Es una fragilidad a considerar a la hora de seleccionarlos como proveedores.

Al mismo tiempo, al no tener firmado un contrato de suministro con los proveedores, en caso de incumplimiento por cualquier motivo, la empresa se vería obligada a mermar los niveles de producción. Entonces, es posible señalar que el poder de negociación con proveedores sobre este punto es muy alto y riesgoso. Además, el agravante de que existen pocos proveedores de esta naturaleza que entreguen puerta a puerta y en caso de

emergencia la empresa debería abastecerse de un mayorista que dado su mark up modifica totalmente la ecuación de precio del producto final.

Para atenuar esta desventaja la empresa debería formalizar contratos con los proveedores en los que se detallen las condiciones de entrega, plazos, precios y garantías. Así como también, tener un backup de proveedores alternativos para afrontar la coyuntura si se presenta.

Con miras en un mediano-largo plazo, la empresa podría evaluar la posibilidad de autoabastecerse de productos como la almendra y castaña, importándolos ella misma desde el extranjero.

A continuación, se presenta una lista de proveedores de frutos secos y sus características principales.

Tabla N° 11. *Proveedores de frutos secos y características*

INSUMO	EMPRESA	ORIGEN	REPUTACIÓN	RELACIÓN	A PLAZO	ENTREGA
NUEZ	Molino del Oeste	La Rioja	BAJA	3 años	No	30 días
MANÍ	Manisel SA	Córdoba	ALTA	4 año	30 días	15 días
PASAS Y BANANAS	Hfrut	Mendoza	MEDIA	15 años	30/60 días	30 días
CASTAÑAS	Luwer SA	Entre Ríos	ALTA	19 años	30/60 días	7 días
ALMENDRAS						
AVELLANAS	Allhue SA	Rio Negro	BAJA	2 año	NO	30 días

Poder de negociación de los clientes.

El modelo de negocios que sigue la empresa fabricante es B2B, transacciones comerciales que se realizan entre empresas. Por lo tanto, se consideran clientes a los distribuidores mayoristas del mercado potencial.

Primero, es pertinente señalar geográficamente el mercado potencial: departamento Paraná. Éste es un departamento de la provincia de Entre Ríos, que lleva el

nombre de su cabecera, la ciudad de Paraná. Es el octavo más extenso de la provincia con una superficie de 4.974 km² y el más poblado con 391.696 habitantes según el Censo 2022. Como se observa en el mapa, limita al oeste con la provincia de Santa Fe, al norte con el departamento La Paz, al sur con Diamante y al este con Villaguay. Sus ciudades más importantes son: Paraná (capital) Crespo, María Grande, Hernandarias, Viale, Cerrito y Seguí.

Figura N° 19. *Ubicación Departamento Paraná.*



De acuerdo al relevamiento realizado a través de Google Maps, conjuntamente al muestreo del Centro Comercial e Industrial de Paraná (CeCIP), se estima que existen 24 distribuidores mayoristas en el departamento Paraná (Anexo III). Más de la mitad de ellos se ubican en la ciudad capital. Crespo y María Grande también destacan por su cantidad y calidad de empresas

Si bien no son cantidades menores, se sugiere que no hay un solo distribuidor dominante, lo que permite una mayor competencia y reduce el poder de negociación individual. Sin embargo, si algunos de estos distribuidores generan un alcance o una red de distribución significativamente más amplia, podrían ejercer mayor influencia.

En este contexto, la empresa implementa un canal de distribución indirecto largo, donde los distribuidores mayoristas actúan como una extensión comercial del fabricante para llegar al consumidor final de la manera más eficiente posible. Los mayoristas

desempeñan un papel clave al adquirir los productos del fabricante y llevar a cabo las estrategias comerciales necesarias para generar demanda en los comercios minoristas tales como: autoservicios, mini mercados, almacenes, supermercados locales y tiendas especializadas.

Por ello, se plantea utilizar una táctica de negociación win-win o ganar-ganar, en la que tanto la empresa como los distribuidores mayoristas obtengan beneficios mutuos. Este enfoque busca generar relaciones comerciales sostenibles, donde el fabricante ofrece incentivos atractivos, como descuentos por volumen, mejores márgenes y apoyo con material POP, mientras que los mayoristas se comprometen a impulsar la demanda en los comercios minoristas. De esta manera, ambas partes fortalecen su posición en el mercado, maximizando la rentabilidad y garantizando un flujo constante de productos hacia el consumidor final.

Los mayoristas están más informados hoy en día, pueden comparar precios, calidad y servicios de distintos fabricantes antes de cerrar acuerdos. Pueden investigar sobre las opiniones de sus compradores finales a través de Google, redes sociales, foros y blogs. Así podrán evaluar qué grado de popularidad tienen sus productos en el mercado, su visibilidad y reconocimiento de marca.

En estas circunstancias, no se puede ignorar las limitaciones que enfrenta la empresa al tratarse de un producto nuevo. Los distribuidores pueden mostrarse cautelosos antes de comprometerse a comprar grandes volúmenes, lo que les otorga un mayor poder de negociación y genera una clara dependencia del canal, que deberá asumir el riesgo y el esfuerzo comercial para impulsar las ventas. Además, pueden existir otros condicionantes, como acuerdos previos con marcas competidoras, falta de infraestructura o recursos, e incluso desinterés por tratarse de un producto aún no testeado en el mercado.

Por otro lado, se debe estar alerta a una amenaza latente: los mayoristas, que son clientes de la empresa, podrían integrar sus operaciones hacia atrás si cuentan con los recursos necesarios. Esto les permitiría adquirir la materia prima, realizar la mezcla de

frutos secos y comercializarlos bajo su propia marca (MDD), convirtiéndose así en competidores directos del fabricante.

Sobre este punto, la diferenciación del producto puede generar barreras para el cambio. En otras palabras, si 'El Molino' se posiciona por su calidad premium y su imagen de marca, esas cualidades son más difíciles de sustituir una vez que la marca está posicionada en el mercado. A diferencia de los frutos secos a granel que se consideran un commodity y sobre los cuales los distribuidores suelen negociar precios más bajos o condiciones más favorables.

Por último, hay que considerar que en el proceso de compra intervienen múltiples actores, cada uno con un rol específico. Por un lado, están los iniciadores, quienes identifican la necesidad de incorporar un producto saludable en la cartera, ampliar la cobertura o agregar variedad. Los decisores, que pueden ser la misma persona u otra, son quienes determinan qué productos se incluirán. Los influyentes abarcan desde los repartidores, que cuentan con información de primera mano del mercado, hasta empleados internos que aportan su perspectiva. El comprador es quien ejecuta la orden de compra, mientras que los vendedores ven en este producto una opción adicional para enriquecer su portafolio.

Esto último es importante para el poder de negociación de los distribuidores porque evidencia la complejidad del proceso de compra y cómo la toma de decisiones no recae únicamente en una persona, sino en un conjunto de actores con diferentes intereses y perspectivas.

Competidores potenciales.

Es posible identificar como nuevos entrantes a aquellas empresas fabricantes de mix de frutos secos que desean vender en el departamento Paraná. Aquí analizaremos las principales barreras de entrada del sector. La primera y una de las limitantes es el requerimiento de capital para iniciar la actividad. En el caso de estudio, se requiere una inversión de al menos \$40.000 USD para iniciar un negocio de fraccionamiento y comercialización de frutos secos en esta zona. Es destacable que el negocio no requiere

grandes inversiones en infraestructura, tecnología o inventario, lo cual deja una barrera relativamente baja para nuevos entrantes.

Asimismo, las economías de escala son una barrera de entrada al mercado de consumo de este producto, beneficiando a aquellas empresas que fabrican grandes cantidades de mercadería a un menor costo. Es por ello que la empresa hoy no puede competir por precio y tiene que hacer su ingreso en el mercado enfocándose en un nicho. No está en condiciones de comercializar sus productos en grandes cadenas de supermercados, ya que no puede alcanzar volúmenes que le permitan un precio competitivo.

Otro aspecto a considerar aquí es la barrera de entrada que representa el canal de distribución para los nuevos productos. Un nuevo entrante debe invertir tiempo y recursos significativos para construir su red de distribución. La aceptación de los productos por parte del mercado de consumo lleva tiempo e inversiones en promociones, merchandising, etc. También se debe señalar que significa una gran dificultad para aquellas empresas fabricantes fuera de la zona de influencia, ya que los costos de fletes, traslados de la mercadería y márgenes de los distribuidores pueden hacer inviable comercializarlos allí. La geolocalización cobra especial relevancia en nuestro país ya que las distancias geográficas son muy grandes (Argentina es el 8vo país del mundo con mayor extensión territorial, 3.761.274 km²)

El gran avance de la tecnología y la logística han posibilitado la entrada de competidores alejados del mercado. Con lo cual, existe un riesgo latente en que algunos micro-productores se integren verticalmente hacia adelante y comercialicen sus productos de forma directa al consumidor final a través de los Marketplace como Mercado Libre o Facebook.

Por otra parte, el sector también tiene que competir con la informalidad alimentaria, tal como la definió la FAO de Naciones Unidas, estas son actividades de preparación y venta de alimentos que no cumplen con la legislación laboral.

Según este organismo, el sector informal alimentario incluye la producción de alimentos, venta por menor de productos sea en la calle, fijo o ambulante. Es de público conocimiento que hay micro-emprendedores que compran a mayoristas y elaboran la mezcla de frutos secos que luego comercializan por las redes sociales o en su núcleo social más cercano. Este es un tipo de competencia desleal ya que pueden fijar precios significativamente más bajos. En Argentina la informalidad laboral alcanzó el 36,7% de acuerdo a la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) en el tercer trimestre de 2024. Lo cual tiene un impacto directo en la competitividad y sostenibilidad de negocios formales.

Amenaza de productos sustitutos.

Para reflexionar sobre las amenazas de los productos sustitutos, es imprescindible, ante todo, categorizar a los frutos secos como un snack. Dentro de esta amplia categoría de productos se encuentra cualquier alimento que se consume entre las comidas principales, lo que incluye desde galletitas, yogur, leche, helado, frutas, barra de cereal, snacks ultraprocesados (ejemplo: Doritos) productos panificados, infusiones, frutos secos, hasta cualquier otro alimento ingerido en cualquier momento y lugar.

Este hábito, conocido como “snacking”, “snackeo” o “picoteo”, responde a motivaciones diversas. Según la encuesta The international Food information Council’s annual survey of America (2024), las principales causas para el snacking son: el hambre, la sed, el placer, cultura alimentaria, aburrimiento, indulgencia o inseguridad alimentaria. En particular: la generación Z, los millennials, las mujeres y los estadounidenses solteros son los más propensos a reemplazar comidas tradicionales con snacks.

En Argentina, un informe de 2015 elaborado por el Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil (CESNI) revela los patrones de snackeo de la población argentina. El snackeo aparece de forma regular y a lo largo de toda la semana ya que en la población más del 80% de las personas, independientemente de la edad, género o grupo social o región. Siendo los alimentos más consumidos las bebidas e infusiones con azúcar (19%) frutas (17%) panificados y galletitas (14%) bebidas e infusiones sin azúcar (13%) yogur (9%) azúcares, dulces, golosinas y postres (9%) entre otros. En conjunto, casi la mitad de

los alimentos que se snackean son pobres en calidad nutricional, pero la otra mitad se compone de alimentos saludables.

En consecuencia, la Lic. Verónica Bitz, especialista en nutrición de Pronokal Group, asegura:

El snackeo no es ni bueno ni malo en sí mismo; todo depende de cómo lo manejes. Si optás por snacks nutritivos, como frutas, yogur natural, frutos secos o vegetales, y los consumís en porciones moderadas, puede ser una excelente manera de mantener tus niveles de energía estables durante el día y evitar llegar con mucha hambre a las comidas principales. El problema suele surgir cuando recurrimos a opciones ultraprocesadas, llenas de azúcares, grasas trans o sodio, o cuando lo hacemos de manera descontrolada y sin prestar atención a la cantidad que comemos.

Para concluir, la competencia indirecta de los frutos secos es muy amplia. En 2023 el consumo mundial de snacks fue de 68.000 millones de kilogramos con un consumo per cápita de 8,9 kilogramos por persona. Statista proyecta que para el 2028 sea de 81 millones, lo cual significa 10,1 kilogramos por persona. En Argentina se registra un consumo per cápita de más de 4 kilogramos por persona, siendo los principales players del mercado de consumo masivo: Pepsico, Mondelez, Nestlé, Grupo Bimbo, Danone, Molinos Río de la Plata, entre otros.

Considerando lo anterior y sosteniendo una orientación al cliente desde una perspectiva centrada en sus necesidades, los frutos secos compiten contra una amplia variedad de productos que buscan satisfacer una misma necesidad genérica: el hambre. Sin embargo, si nos enfocamos en la categoría de snacks saludables, los principales sustitutos incluyen barras de cereales, frutas secas, yogures sin azúcares añadidos, galletas saludables y otras opciones similares presentes en el mercado u otros alimentos que aún no han sido lanzados pero que podrían cubrir necesidades similares con nuevos formatos, sabores o características funcionales.

A continuación, se presentan las empresas más prestigiosas y reconocidas del sector que producen y comercializan snacks saludables con una cobertura masiva en el departamento Paraná:

Tabla N° 12: *Empresas que producen y comercializan snacks saludables en el Dpto. Paraná.*

EMPRESA (COMPETENCIA INDIRECTA)	WEB
GRANIX: empresa entrerriana con casi 100 años en el mercado, tiene su planta en Lib. San Martín. Es líder en alimentos naturales. Ofrece una gran variedad de cereales, galletitas dulces y saladas y snacks. Esta empresa comercializa sus productos a través de dietéticas y retailers de alimentos. Asimismo, vende desde su propia web y por múltiples plataformas de market place..	www.granix.com.ar
LASFOR. Cereales, almohaditas, granolas.	www.lasfor.com.ar
INTEGRA: barritas y granolas	www.somosintegra.com.ar
TRINI SA: empresa santafecina que produce dulce de leche, mermeladas, alfajores, galletitas, stevia.	www.trinisa.com
CERRO AZUL: empresa de Córdoba especialista en alfajores dietéticos para diabéticos y sin gluten	www.alfajorescerroazul.com
FELICES LAS VACAS empresa based plant con un portfolio de más de 40 productos: quesos, yougur, leche de almendras, alfajores	www.feliceslasvacas.com
CERAL: empresa santafecina, produce galleta de arroz, alfajores, budines, mermeladas, jugos y snacks saludables	www.ceral.com.ar
LA FRANCIA: empresa rosarina, especializada en pan dietéticos aptos para diabéticos y galletitas	www.lafranciapanificacion.com
ARCOR: tiene una familia de productos saludables que incluyen el mix natural break, turrón fibra, barritas de cereales cereal mix, barra de arroz, todos los	https://simplearcobago.com/

<p>cuales tienen un gran posicionamiento y cuota de mercado. Arcor cuenta con un acuerdo con laboratorios Bagó para crear suplementos dietarios, la línea de productos "Simple" cuenta con productos enfocados en mejorar el rendimiento físico y mental "Vitalidad" regularizar y normalizar el tránsito intestinal "Fibra" mantener la salud ósea "Calcio +Vitamina D"; añadir proteínas, colágeno, mejorar las defensas y batidos.</p>	
<p>DANONE: La marca Ser, son especialistas en yogures bajos en calorías y alfajores.</p>	<p>https://www.yogurser.com.ar</p>

Rivalidad entre competidores existentes.

En la zona del departamento Paraná operan competidores directos dedicados al fraccionamiento mayorista de frutos secos, comercializando sus productos a granel, tanto al canal minorista como al consumidor final. Entre los más destacados se encuentran "Natural Mix" y "Nutri Go" en la ciudad de Paraná, quienes cuentan con alcance a todo el departamento.

Algunos mayoristas, como los mencionados, elaboran sus propias mezclas y las envasan en bolsas de 5 o 10 kg. destinadas principalmente al canal de dietéticas. Otros, en cambio, optan por adquirir mezclas pre-armadas de empresas radicadas en Buenos Aires, tales como "El Peoncito", marca líder en esta categoría.

Por su parte, las dietéticas se posicionan como uno de los principales canales de venta de frutos secos en la zona, lo que se evidencia en que 4 de cada 10 compradores adquieren exclusivamente productos a granel en este tipo de comercios, según información de la encuesta de Voces. Esta modalidad de comercialización de los frutos secos a granel, por peso y sin envase, se ha consolidado como una de las opciones más populares para los consumidores, impulsada fundamentalmente por la pandemia.

De acuerdo con el mismo estudio, los frutos secos y las frutas desecadas son los productos más demandados en este canal. Los principales factores o drivers que impulsan la preferencia de las dietéticas por sobre otros comercios incluyen: “el precio competitivo”, “la amplia variedad de productos”, “la cercanía”, “la disponibilidad de múltiples medios de pago” y “la oportunidad de recibir un asesoramiento personalizado”.

En el departamento Paraná hay actualmente activas 62 dietéticas (Anexo IV), las cuales comercializan frutos secos al consumidor final. Siendo el último eslabón del canal, se los considera un rival directo porque tienen una gran cobertura de mercado y porque ofrecen una variedad de productos similares a un precio competitivo. Cabe señalar que este canal comercializa los frutos secos como un commodity, a granel, motivo por el cual resulta ventajoso que la empresa haga una inversión considerable en comunicar su PDV. En este sentido, se considera que sus productos tienen una marca y un packaging atractivo para ser reconocido y recordado fácilmente.

El segundo player por relevancia y peso competitivo, es la cadena de supermercados Día Argentina. En sus tiendas se comercializan las marcas de frutos secos: “The happy snack”, comercializado por Consur S.A., empresa ubicada en Quilmes, Buenos Aires; y “Día”, marca del propio supermercado.

La filial Día Argentina de la empresa española posee un modelo de negocios que se apoya en la proximidad con los clientes y los precios bajos. Este modelo está consolidado en la experiencia local, ya que cuenta con más de 10 años de experiencia y un centro de distribución de 22 mil m² cubiertos, ubicado en el acceso norte de Paraná y la Ruta 12, donde trabajan más de 300 operarios.

Actualmente supermercados Día Argentina sigue una estrategia de distribución con una cobertura intensiva, con 31 sucursales operativas en el departamento Paraná (Anexo V), de las cuales el 80% se encuentran concentradas en la ciudad capital. En todas las sucursales se comercializan las marcas mencionadas de frutos secos en dos presentaciones: en cubeta de 125 g y en envase flexible de 40 g. Respecto al precio de ambas marcas, es significativamente más económico que el de las dietéticas, lo cual se

debe a las economías de escala que posee, lo que se intensifica más aún en su marca propia: "Día". Respecto a ello, la cadena de supermercados sigue un modelo de negocios de marca blanca o marca de distribuidor (MDD), donde encargan la producción a terceros para que elaboren los productos bajo la marca propia del supermercado. Esto le permite menores costos, tanto por su escala, por el ahorro de márgenes de intermediarios y por tener menores costos de marketing.

Para finalizar, la rivalidad competitiva del sector es alta, proviniendo la amenaza de múltiples jugadores con estrategias diferentes. En el caso de la dietética, el mercado está muy atomizado y, por lo general, su estrategia está más orientada hacia la calidad, fresca y venta a granel. En el caso de las marcas del supermercado, como vimos, la venta del producto se orienta más hacia el volumen y el precio bajo.

Para optimizar el análisis de la competencia, se realizó una búsqueda en Google Maps, añadiendo capas (Figura N° 20), con el objetivo de identificar la ubicación y densidad de los competidores en una zona específica. En este caso, se eligió la ciudad de Paraná por su relevancia. Además, esta herramienta visual facilita a la empresa la toma de decisiones informadas y la planificación de rutas de distribución de manera más eficiente.

Figura N° 20. Ilustración de dietéticas y sucursales de supermercado Día. Departamento Paraná, ciudad de Paraná (enero 2025).



Nota: elaboración propia. Fuente: Google Maps, aplicando capas.

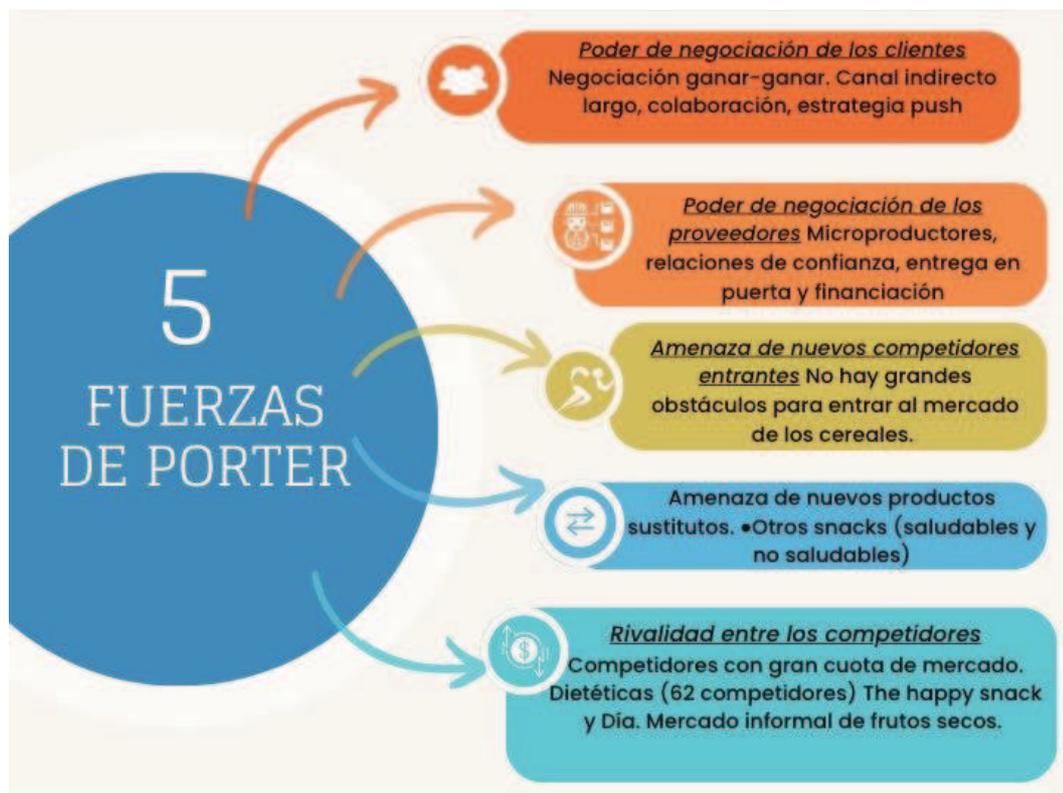
No se puede dejar de mencionar que el comercio electrónico es un canal de ventas que representa una gran amenaza, fundamentalmente por el crecimiento sostenido que ha tenido. Datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) señalan un crecimiento del 68% en 2021, en comparación con el año anterior. En 2022 el crecimiento registrado fue de un 87%, mientras que en 2023 la facturación por este canal fue de alrededor de 7.8 billones de pesos, representando el 18% de las ventas totales. Cabe destacar que las categorías de alimentos y bebidas, según informa el CACE, son las de mayor facturación, seguida por línea blanca y herramientas de construcción.

Sin embargo, esta tendencia aún no se ve reflejada en los supermercados, cuyas ventas por el canal online en octubre del año 2024 fueron de 55.188 millones (sólo el 3,2% del total de las ventas), según la encuesta de Supermercados que hace el INDEC.

Dentro de los motivos principales para comprar online aparecen la comodidad, la sencillez y el ahorro de tiempo.

Para finalizar este análisis del sector y la competencia, se resumen en la siguiente Figura las 5 fuerzas competitivas del sector y su grado de intensidad.

Figura N° 21. Resumen de las 5 fuerzas de Porter.

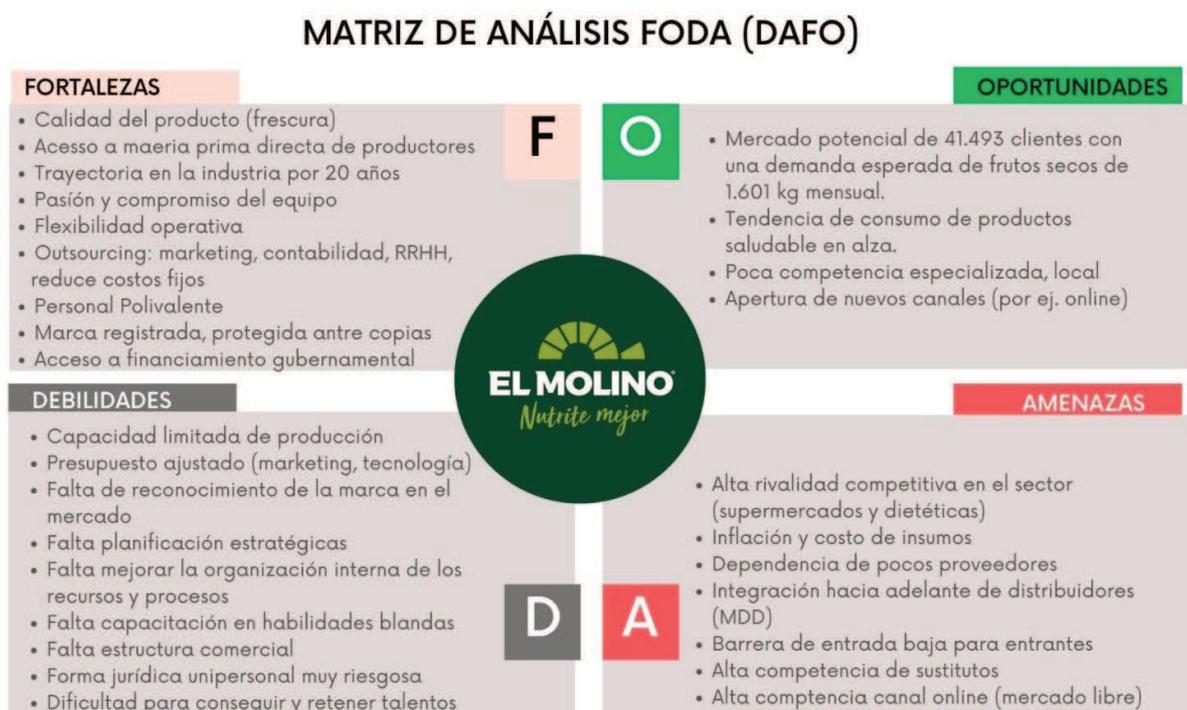


Nota: elaboración propia.

3.4. Análisis FODA.

Conforme a todo el análisis interno y externo, así como del sector y la competencia, se expone a continuación un diagnóstico, contemplando las principales variables internas y externas de la empresa.

Figura N° 22. Análisis FODA de El Molino.



Nota: elaboración propia.

El diagnóstico de la empresa ha permitido identificar tanto sus fortalezas como sus principales desafíos en el contexto actual del mercado. Se destaca su estructura organizativa ágil y funcional, basada en relaciones de cercanía y confianza, así como su enfoque en la calidad del producto y su diferenciación en un nicho de consumo saludable en crecimiento. No obstante, la falta de formalización societaria, la dependencia excesiva de sus líderes y la necesidad de mayor profesionalización en la gestión representan retos clave que deben abordarse para garantizar un crecimiento sostenible. Además, el análisis externo evidencia un entorno dinámico, donde factores económicos, regulatorios y tecnológicos impactan directamente en su competitividad y capacidad de expansión.

En este marco, resulta fundamental que la empresa adopte estrategias para fortalecer su estructura operativa y financiera, optimizando sus procesos productivos y comerciales. La profesionalización de la gestión, la diversificación de canales de venta y el aprovechamiento de oportunidades como el acceso a financiamiento y la digitalización pueden marcar la diferencia en su consolidación en el mercado. La implementación de un

plan estratégico alineado con estas necesidades será determinante para transformar las debilidades en oportunidades y consolidar el crecimiento del negocio en el mediano y largo plazo.

CAPITULO 4: TRABAJO DE CAMPO

4.1. Definición de objetivos smart y kpis claves.

A continuación, analizamos los objetivos propuestos por la empresa bajo la metodología SMART y los KPIS para el primer año.

1. Captar el 15% de cuota de mercado potencial en 12 meses

KPI			
	Mes 1	Mes 6	Mes 12
Cuota de mercado	1%	10%	15%
Facturación (\$)	\$ 307.200	\$ 3.072.000	\$ 4.610.400

2. Expandir la red de distribuidores en un 40% en 12 meses

KPI 2.			
	Mes 1	Mes 6	Mes 12
Red distribución	10%	20%	40%
Cant. Distribuidores	2	5	10

3. Aumentar la tasa de recompra de clientes en un 25% en 12 meses

KPI 3.			
	Mes 1	Mes 6	Mes 12
Tasa de recompra	5%	15%	25%
Cant. Distribuidores	1	4	6

4.2. Análisis del mercado de consumo.

A partir de la información recabada a través de fuentes secundarias como el estudio de la consultora Voices y las entrevistas en profundidad con expertos del retail y del sector, se presenta a continuación el análisis correspondiente y se realiza una segmentación del mercado. Primeramente, se realiza una descripción explicativa de las variables aplicadas, luego se hace el ejercicio de segmentación del mercado que se recoge en las siguientes tablas.

4.2.1. Datos geográficos:

- Residentes principalmente en zonas urbanas del departamento Paraná, con mayor concentración en la ciudad capital y barrios de ingresos medios y altos. Según el Censo 2022 el total de la población es de 391.962 en el departamento Paraná, representando casi un 30% de la población total de la provincia.

4.2.2. Datos demográficos:

- Se aplicaron variables demográficas como el **sexo**: mujer. Porque son las principales consumidoras de este producto. También se segmentó por **edad**: rango entre los 25 a 54 años. Los datos fueron extraídos del último censo nacional 2022. El segmento se reduce a 21% de la población total del departamento.

4.2.3. Datos psicográficos:

- Nivel socioeconómico: medio y medio-alto, según datos de la Consultora Moguier & Asociados, esto representa el 49% total de la zona NEA, a saber este estudio divide a la población según la siguiente estructura social en esta zona en particular:
 - Clase alta (ABC1) 4%
 - Clase media (Alta C2 + Baja C3) 20% + 25% = 45%
 - Clase baja superior (D1) 31%
 - Clase baja inferior (D2) 20%

Al respecto, Cristian Duarte, experto en retail, entrevistado para este estudio, aporta su visión sobre el tema:

Según mi experiencia, una variable fundamental a considerar en la segmentación de mercado es la cultura de vida. Aquellos consumidores que priorizan un estilo de vida saludable representan un segmento en crecimiento, impulsado por la creciente demanda de productos sanos. No obstante, se debe tener en cuenta también el poder adquisitivo, ya que los productos más saludables presentan un plus en el precio al consumidor final.

(Entrevista a Cristian Duarte)

4.3. Comportamiento y hábitos de compra del consumidor final.

Basándonos en observaciones realizadas en establecimientos que comercializan productos saludables tales como: supermercado día, autoservicios, almacenes y dietéticas en la ciudad de Paraná junto a la información suministrada por la encuesta nacional de la consultora Voices, podemos reconocer los hábitos de consumo característicos y los drivers que motiva la compra:

- Prefieren productos saludables y naturales como parte de un estilo de vida equilibrado.
- Compran frutos secos para snacks diarios, como complemento en dietas fitness o ingredientes en preparaciones caseras (ensaladas, postres, desayunos).
- Suelen consumir estos productos en porciones pequeñas pero frecuentes.
- Valoran productos frescos, de calidad y con empaques ecológicos.
- Dispuestos a pagar un precio superior si el producto tiene certificaciones (orgánico, libre de conservantes).

Motivaciones de consumo, drivers de compra.

Los drivers que destacan los entrevistados sobre este producto son “salud y bienestar personal”, “mayor energía y rendimiento físico”, “alternativa saludable a snacks ultraprocesados”. Respecto a los diferentes canales, la encuesta Voices sostiene que los drivers de las dietéticas son “la cercanía”, “atención personalizada”. En el canal supermercados: “aprovechar que se está haciendo la compra en general” ,“ahorro de tiempo”, “ofertas y descuentos”, “envíos a domicilio”

Para finalizar, estamos en condiciones de describir el segmento del mercado:

Mujeres entre 25 y 54 años, de nivel socioeconómico medio y medio-alto, que viven principalmente en zonas urbanas del departamento Paraná. Este segmento valora productos saludables y naturales debido a su interés en la salud y el bienestar. Son consumidoras conscientes de su alimentación y salud, y prefieren opciones que contribuyan a un estilo de vida saludable, como productos orgánicos, sin aditivos o libres

de gluten. Además, están interesadas en mejorar su calidad de vida a través de hábitos como el ejercicio, el bienestar emocional y la sostenibilidad.

Para este segmento la empresa desarrolló la siguiente propuesta de valor (PDV):

En El Molino, te ofrecemos mix de frutos secos premium, seleccionados y envasados para garantizar la frescura y calidad. Nuestros productos son 100% naturales y sin aditivos, ideales para quienes buscan una alimentación saludable y equilibrada. Con presentaciones prácticas y atractivas, te brindamos una opción deliciosa que se adapta a tu estilo de vida activo, facilitando su consumo en cualquier momento del día.

Se desprenden del enunciado anterior los elementos constitutivos de su propuesta: materia prima de calidad superior y fresca, proveniente de micro productores. Así como una Figura corporativa asociada a la “salubridad” (saludable y nutritiva), y la practicidad en el consumo, ideal para cualquier momento del día. Son los fundamentos que constituyen esa mezcla de beneficios por los cuales la marca se puede diferenciar y posicionar:

El posicionamiento de venta (PDV) de los frutos secos de El Molino debe enfocarse en la calidad como eje diferenciador dentro de un segmento en crecimiento. La clave está en garantizar que el consumidor asocie la marca con excelencia y valor agregado, destacando atributos como origen, proceso de selección y beneficios nutricionales. Al apostar por un canal selectivo, se refuerza esta percepción, asegurando que los productos lleguen a clientes que priorizan calidad sobre precio y que buscan opciones confiables y saludables en su alimentación (Entrevista a Pablo Sorichetti).

Por su parte, el CEO de Luwer sostiene:

El crecimiento de la comunidad vegana es una tendencia clara, y los frutos secos juegan un papel clave como alternativa a la proteína de la carne. Son un producto saludable, con propiedades nutricionales similares, lo que los convierte en una opción cada vez más demandada. Para el punto de venta, es fundamental destacar estos beneficios, ubicando el producto en secciones estratégicas y

comunicando su valor como fuente natural de energía y proteína. (Enrevista a Luis Werner, CEO Luwer S.A.).

La tabla a continuación permite observar la cuantificación del segmento del mercado y el mercado potencial al que puede dirigirse la empresa. Estimación de la demanda.

Tabla N°13. Segmentación de mercado producto frutos secos “El Molino”

POBLACIÓN ENTRE RÍOS				1.425.578
SEGMENTACIÓN DEPARTAMENTO PARANÁ				
VARIABLE		FUENTE	RECORTE	MERCADO POTENCIAL
GEOGRÁFICA	POBLACIÓN	CENSO 2022	27,5%	391.962
DEMOGRÁFICA	EDAD (25-54)	CENSO 2022	21%	84.681
	SEXO (MUJERES)			
PSICOGRÁFICA	NSE - MEDIO ALTO	MOGUIER	49%	41.493
SEGMENTO OBJETIVO			2,9%	41.493

Fuente: elaboración propia en base a Censo 2022, Consultora Moguier.

Tabla N°14. Cálculo del mercado potencial de frutos secos “El Molino”

CONSUMO DE FRUTOS SECOS (PER CÁPITA) ARGENTINA			
CONSUMO ANUAL	CONSUMO MENSUAL	FUENTE	SEGMENTO OBJETIVO
464 gramos	38,6 gramos	SEC. AGROINDUSTRIA	41.493
MERCADO POTENCIAL(EN CANTIDAD DE KG /MENSUAL)			1.601Kg
(Q = 41.493 mujeres x 38,6 g = 1,601.629g)			
MERCADO POTENCIAL (EN CANTIDAD DE \$ /MENSUAL)			\$ 55.512.910
(\$ = 41.493 x 1 x \$1.490 = \$51.824.570 / USD 57.996 (**))			
Tomando como precio de mercado \$1.490(*) x producto peso 40g			
(*)Se tomó precio frutos secos Supermercado Día 27/1/2024 / (**) Dólar de referencia \$1.066			

Fuente: elaboración propia en base a Secretaría Agroindustria 2019 y precio frutos secos supermercado día \$1490 (40g).

4.4. Forecast de ventas.

La empresa se plantea como objetivo de ventas, captar el 15% del mercado potencial durante los próximos 12 meses. Asumiendo un crecimiento progresivo, los KPI para este objetivo serán el cumplimiento mensual en las ventas tanto en cantidad de unidades como en facturación, monitoreando y haciendo ajustes de precios acorde a la inflación mensual. Teniendo controles mensuales, en la siguiente tabla a manera simplificada se muestran tres puntos de control: primero, sexto y último mes.

Tabla N°15. Forecast de ventas para los próximos 12 meses

FORECAST DE VENTAS			
	MES 1	MES 6	MES 12
Cuota de mercado	1%	10%	15%
Cantidad vendida (en kg)	16	160	240
Cantidad vendida (en unidades)	128	1.280	1.921
Facturación \$ AR (*)	\$ 307.200	\$ 3.072.000	\$ 4.610.400
(*)Precio de mix de frutos secos por cubeta de 125g - \$2.400 27/1/2024			

Buyer persona

La segmentación de mercado, proporciona una visión general del mercado de frutos secos en Paraná, identificando un grupo de consumidores con características comunes que permiten diseñar estrategias comerciales efectivas.

Ahora bien, la creación del *buyer persona* nos permitirá profundizar en las necesidades y comportamientos específicos de los clientes.

La Figura N° 23 recoge un perfil del buyer persona de frutos secos en Paraná. El cual, fue elaborado a partir de la información primaria obtenida de los entrevistados (gerentes de distribuidoras, nutricionistas y expertos en retail) y fuentes secundarias.

Figura N° 23. Buyer persona comprador de frutos secos



Nota: elaboración propia.

4.5. Estrategias de marketing.

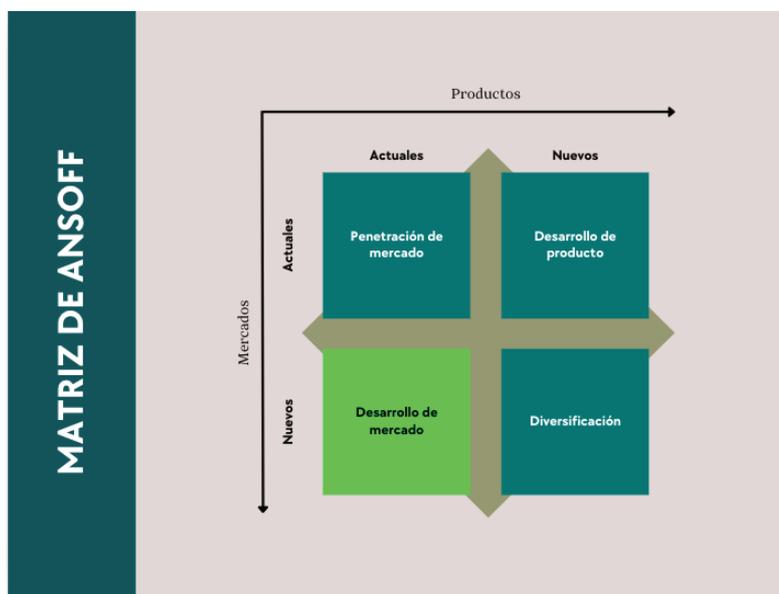
4.5.1. Estrategia de Desarrollo de Mercado (Matriz de Ansoff)

Analizando las diferentes opciones de crecimiento que presenta la Matriz de Ansoff. La empresa escogió una estrategia de desarrollo de mercado. Para expandir la presencia del mix de frutos secos premium en el mercado, la empresa debe dirigirse a nuevos segmentos y territorios. Sin con ello, alterar el producto, dado que el mismo se comercializa a granel en su tienda de Diamante, desde hace más de 7 años. La única novedad que se agrega aquí es el empaquetarlo en envases de 125 gramos, los cuales llevan una etiqueta

con su marca propia. A su vez, ya se tenía armado previamente el aprovisionamiento de la mercadería en su gran parte proveniente de los micro-productores agropecuarios de la zona de Cuyo y Centro del país. Las acciones estratégicas claves incluyen:

- Expansión geográfica: ampliar la distribución al departamento Paraná.
- Nuevo canal de venta: (B2B) alianzas con mayoristas especialistas en alimentos y bebidas de la zona.

Figura N°24. Estrategia de crecimiento de Ansoff: desarrollo de mercado



4.5.2. Estrategia de enfoque en Diferenciación (Porter)

La elección de esta estrategia se justifica en todo el análisis interno y externo que se ha realizado hasta el momento. El Molino debe posicionarse como una marca premium en frutos secos, destacando su valor agregado con:

- Calidad superior: Selección rigurosa de ingredientes y envasado que conserva fresca y propiedades nutricionales.
- Propuesta saludable y sostenible: Refuerzo del concepto de producto natural, sin aditivos y alineado con hábitos de vida saludable.
- Branding y comunicación: Uso de packaging atractivo, storytelling sobre el origen de los productos y certificaciones de calidad

Ajustando esta propuesta a un nicho específico dentro del mercado:

- Segmentación precisa: Mujeres de 25 a 54 años, urbanas, con nivel socioeconómico medio y medio-alto, interesadas en bienestar y nutrición.
- Personalización del mensaje: Comunicación alineada con su estilo de vida, enfatizando beneficios funcionales y emocionales.
- Alianzas estratégicas: Colaboraciones con influencers de vida saludable y nutricionistas para reforzar la credibilidad del producto. Como por ejemplo: Ayelén González, en su cuenta @ayegonzalez.nutricion tiene 112 mil seguidores en Instagram y 57.9 mil seguidores en Tik Tok. U otros como @paranahaciaelmundo, @paranacome y @soydairi.

La identidad de marca es un pilar fundamental en una estrategia de diferenciación, especialmente en mercados competitivos como el de los frutos secos. Para *El Molino*, contar con una identidad de marca clara y bien definida no solo le permite destacar frente a la competencia, sino también generar confianza y fidelidad en sus consumidores.

En este sentido, Cristian Duarte, asegura que el lanzamiento de un nuevo producto está influenciado por múltiples factores de gran relevancia, entre los cuales destaca la marca:

En un estudio que tuve la oportunidad de realizar para una empresa dedicada a la comercialización de productos dietéticos, encontramos que los consumidores no elegían sus productos debido a un profundo desconocimiento de la marca. Sin embargo, en una prueba ciega, se evidenció que el producto presentaba una calidad comparable e incluso favorable. (Entrevista a Cristian Duarte)

Por su parte, Luis Werner, apoya la moción:

Para tener éxito en este mercado, es clave entender el comportamiento del consumidor. En las dietéticas, la gente busca productos a granel, ya que asocian este formato con una opción más natural y accesible. Antes, se vendía con la idea de 'productos para adelgazar', pero desde los años 90, el enfoque cambió hacia la

alimentación saludable, con una fuerte demanda de productos sueltos. En cuanto a la comercialización, este tipo de frutos secos también podría funcionar bien en supermercados, siempre que se trabaje en un packaging atractivo y una estrategia de marketing alineada con las tendencias actuales de consumo saludable. (Entrevista a Luis Werner)

4.5.3. Estrategia Push sobre el Canal.

Para garantizar una fuerte presencia en los puntos de venta, El Molino debe aplicar una estrategia push o de empuje a través del canal de distribución hasta llegar al consumidor final. Para ello, se enfoca en ofrecer incentivos a los distribuidores mayoristas y otras baterías acciones que son estímulos para que éstos ofrezcan y vendan los productos al público (ver Figura N° 25). Su enfoque principal es mejorar la presencia y venta del producto para lo cual el mayorista es un socio estratégico. A continuación, se detallan dos de las herramientas más relevantes en el punto de venta: estrategia de trade marketing y merchandising.

Figura N° 25. Bases para una estrategia push con el canal de distribución



Nota: elaboración propia.

Cristian Duarte recomienda competir en los canales de distribución, sobre todo cuando se trata de un producto nuevo en el mercado, su rotación suele ser baja debido al desconocimiento por parte del consumidor o la fuerte competencia existente. En este sentido, resulta fundamental aplicar una estrategia push fuerte, lo que implica una inversión significativa en promoción y distribución para estimular a la demanda y acelerar el conocimiento.

A) Estrategia de Trade Marketing

- Negociación con retailers: para mejorar la imagen de marca en el mercado final.
- Desarrollo de promociones y descuentos: Incentivos para mayoristas y minoristas en compras por volumen, fomentando el stockeo y la exhibición preferencial.
- Degustaciones: Activaciones en supermercados, usar la técnica de sampling en el comercio minorista para impulsar la prueba del producto y aumentar la demanda.
- Programas de fidelización para minoristas: Recompensas por metas de venta alcanzadas, con incentivos como productos gratuitos o material promocional exclusivo.
- Capacitación a vendedores y promotores: Información sobre beneficios del producto y técnicas de recomendación para impulsar la venta.

Sobre este punto se consultó a los expertos en retail cuáles son las principales limitaciones de una micro-pyme para lograr acuerdos de trade-marketing con el canal. En primer lugar, D´andrea señala:

El Molino enfrenta una limitación clave en su estrategia de trade marketing debido a su tamaño. La falta de volumen restringe su capacidad de ingresar a grandes cadenas de retail, lo que dificulta la cobertura de mercado y la construcción de una presencia masiva. Sin acceso a estos canales, la marca debe enfocarse en estrategias diferenciadoras, como la selección de puntos de venta estratégicos y la construcción de una identidad fuerte que justifique su posicionamiento premium. En este contexto, el trade marketing debe centrarse en fortalecer la visibilidad y rotación en comercios especializados, apostando por experiencias de compra y

activaciones que generen valor para el consumidor y el canal (Entrevista a Guillermo D'Andrea).

Mientras que Sorichetti nos aclara:

La falta de una marca reconocida y la limitada capacidad de producción en masa restringen el alcance de El Molino en el mercado. Para compensar, el trade marketing debe enfocarse en construir identidad de marca y generar valor en canales selectivos, donde la calidad y la diferenciación sean claves para atraer al consumidor (Entrevista a Pablo Sorichetti).

B) Merchandising en el punto de venta

- Islas, exhibidores de suelo y de mostrador: Ubicación estratégica en zonas calientes cerca de cajas y pasillos de alto tráfico para aumentar la compra por impulso. Un exhibidor de pie en cartoplast de 40 x 35 x 140 cm de altura, ploteado con vinilo a todo color en los laterales con fondo y cenefa. Tiene un valor de 50 usd cada uno por 100 unidades. Se sugiere comenzar con una producción de 500 exhibidores. (Fuente: Aire Visual S.R.L., enero 2025)
- Ubicar los productos a la altura de los ojos del consumidor para activar la compra impulsiva.
- Descuentos en la compra de packs grandes (“llevas 3 pagás 2”)
- Stoppers, cenefas y saltarines (wobblers): Señalización en góndolas para destacar el producto y diferenciarlo de la competencia.
- Banners exteriores: para publicitar la marca.
- Folletos y cartelería informativa: Comunicación de beneficios clave como calidad premium, naturalidad y bienestar en carteles y afiches.
- Packaging atractivo y funcional: Diseñado para facilitar la identificación y destacar en los estantes con mensajes claros sobre su valor nutricional.
- Dispensadores y testers: técnica de sampling o degustaciones.

Al respecto, Pablo Sorichete de Accenture “entiende que en este punto es clave establecer una diferenciación con la pieza de comunicación, añadiendo un sello “elaborado por Pyme Entrerriana”, “Producto artesanal” o similar para que el consumidor lo identifique como un producto no industrializado sino hecho “como en casa”.

4.6. Canales de distribución.

De acuerdo con el análisis realizado se obtuvieron las siguientes conclusiones respecto a cuál es el canal de distribución más conveniente para la mezcla de frutos secos.

4.6.1. Tipo de canal de distribución según el grado de vinculación.

La mejor opción es un sistema de distribución vertical administrado, en el cual el fabricante colabora estrechamente con distribuidores y minoristas para garantizar eficiencia, disponibilidad y posicionamiento de marca. Esto se justifica en que los frutos secos tienen un margen atractivo, pero requieren control en almacenamiento y comercialización para preservar su calidad. Un canal convencional aumentaría la dispersión y el riesgo de inconsistencias en la experiencia del consumidor. En cambio, un sistema vertical administrado permite mayor control sobre la exhibición, precios y rotación del producto, asegurando frescura y reposición adecuada.

4.6.2. Longitud del canal de distribución.

- El canal indirecto largo es la opción adecuada, pasando del fabricante al mayorista, luego al minorista y finalmente al consumidor.
- Concentración geográfica dispersa: La distribución a través de mayoristas permite cubrir un territorio amplio sin que el fabricante deba manejar directamente múltiples relaciones comerciales con minoristas.
- Reducción de costos operativos: Manejar distribución directa o con menos intermediarios requeriría una inversión en logística y almacenamiento que no es eficiente para este tipo de producto.

- Frecuencia de compra no frecuente y tamaño medio de pedido pequeño: Los consumidores no compran frutos secos en grandes volúmenes con alta regularidad, lo que hace necesario un sistema de distribución eficiente y bien abastecido a través de mayoristas.
- Mayor capilaridad y presencia en el mercado: Los mayoristas ya cuentan con relaciones comerciales establecidas con múltiples minoristas, lo que garantiza una distribución amplia y sostenida.

Luis Werner, con casi 40 años de experiencia en el rubro, comparte su visión sobre la estrategia más adecuada para la comercialización de este producto. Según su perspectiva, el fabricante no debería encargarse de la comercialización, sino delegarla a un tercero especializado. Explica en la entrevista:

La distribución y venta requieren una inversión considerable, tanto en capital como en recursos humanos, lo que hace fundamental contar con un socio comercial adecuado. Además, el mercado de frutos secos es altamente competitivo y está saturado, por lo que diferenciarse será clave para lograr una inserción exitosa.

He visto muchos casos en mis casi 40 años en el rubro donde las empresas que intentaron hacerse cargo de la distribución fracasaron. Es muy probable que, si el fabricante asume esta responsabilidad, termine enfrentando serias dificultades que comprometen el negocio. (Entrevista a Luis Werner)

4.6.3. Cobertura del canal de distribución.

Se recomienda una cobertura selectiva, eligiendo puntos de venta específicos en función del público objetivo, su perfil de consumo y la identidad de marca que se pretende posicionar.

- Tiempo de actuación y trayectoria: Optar por distribuidores con mayor experiencia en productos alimenticios permite llegar rápidamente al mercado con eficiencia logística.

- Prestigio e imagen de marca: Vender en supermercados locales, reconocidas y tiendas especializadas gourmet posiciona mejor el producto que una distribución masiva en comercios de baja rotación.
- Compatibilidad de productos: Es clave que el distribuidor trabaje con productos complementarios (snacks saludables, alimentos premium) para evitar disonancia en la oferta.
- Posición financiera y capacidad operativa: Seleccionar distribuidores con infraestructura logística sólida y experiencia en perecederos minimiza riesgos y mejora tiempos de entrega.
- Fuerza de ventas: Los puntos de venta deben tener personal capacitado para destacar los beneficios del producto, especialmente en tiendas especializadas.

4.6.4. Método para seleccionar un canal

Para complementar la decisión, se tomó el método compensatorio para respaldar el análisis que se hizo previamente.

En esta línea, Cristian Duarte indica que “el canal supermercados” es muy amplio, tanto que incluye tanto locales zonales como cadenas propias de cada ciudad y grandes establecimientos de alcance nacional. En este sentido, propone ir a cadenas más pequeñas, allí la negociación depende en gran medida de la gestión del equipo comercial, así como de factores clave como el margen de rentabilidad, las condiciones de pago y la exclusividad del producto entre otros aspectos.

Pablo Sorichetti, por su parte, añade que para comercializar este producto en este canal, es imprescindible: “Tener un producto de calidad que se pueda diferenciar de los actuales que tienen aspecto muy industrial. Mostrar ese diferencial. Aprovechar los espacios saludables que proliferan en las grandes superficies”.

Luis Werner, CEO de Luwer SA, advierte lo siguiente:

El desarrollo del mercado en Paraná requiere una inversión significativa para posicionar el producto y expandir su alcance progresivamente. Es clave no depender solo de los supermercados, sino también explorar canales alternativos

como clínicas de alimentación saludable, gimnasios y spas, donde el producto puede tener una gran aceptación. Para que los mayoristas lo incorporen y trabajen con él, es fundamental aportar innovación y estrategias que faciliten su comercialización. Además, en esta etapa inicial, el producto debe ganarse su lugar desde abajo, generando demanda y reconocimiento antes de aspirar a una distribución masiva. El mayorista suele hacer el esfuerzo en la primera compra como prueba de mercado, por lo que la rotación inicial será clave para asegurar su continuidad en el canal. (Entrevista a Luis Werner)

Para evaluar la mejor opción de canal de distribución, se ha aplicado el método compensatorio, una herramienta que permite comparar alternativas considerando múltiples factores clave. En la Tabla N°16, se definen estos factores y se les asigna un peso relativo según su importancia en la decisión, abarcando aspectos como costo-beneficio, colaboración, cobertura, control de precios, flexibilidad e imagen. Este enfoque permite una evaluación estructurada y objetiva basada en criterios estratégicos.

En la Tabla N°17, se presentan las puntuaciones obtenidas por tres opciones de canal: canal largo, canal corto y canal online. Cada alternativa ha sido valorada en función de los factores previamente establecidos, asignando una puntuación absoluta que, al ser ponderada, determina un puntaje final para cada opción. Este análisis proporciona una base cuantitativa para seleccionar el canal más adecuado, facilitando una decisión fundamentada en el desempeño de cada alternativa frente a los criterios clave del negocio.

Tabla N° 16. Método compensatorio. Factores claves y peso.

Factor	Peso (%)	Peso decimal
Costo-beneficio	30%	0,3
Colaboración	20%	0,2
Cobertura	20%	0,2
Control de los precios	10%	0,1
Flexibilidad	10%	0,1
Imagen	10%	0,1
Total	100%	1

Tabla N° 17. Método compensatorio. Puntajes ponderados y evaluación.

		Puntuación de las alternativas					
FACTOR	Peso	CANAL LARGO		CANAL CORTO		CANAL ONLINE	
		Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada	Absoluta	Ponderada
Costo-beneficio	0,3	8	2,4	5	1,5	6	1,8
Colaboración	0,2	9	1,8	8	1,6	3	0,3
Cobertura	0,2	6	1,2	6	1,2	7	1,4
Control de precios	0,1	8	0,8	7	0,7	9	0,9
Flexibilidad	0,1	6	0,6	7	0,7	8	0,8
Imagen	0,1	9	0,9	8	0,8	7	0,7
Total	1	46	7,1	41	6,5	26	5,9

Por lo tanto, el modelo ideal es un canal indirecto largo con cobertura selectiva dentro de un sistema de distribución vertical administrado. Se debe trabajar con

distribuidores mayoristas especializados en alimentos premium y cadenas de supermercados locales estratégicamente, asegurando disponibilidad, calidad y posicionamiento de marca sin perder rentabilidad en intermediarios innecesarios.

A partir del análisis del método compensatorio, se observa que el canal largo es la opción más conveniente para la comercialización de los frutos secos *El Molino*. Con una puntuación total de 7,1, supera al canal corto (6,5) y al canal online (5,9) en términos de costo-beneficio, colaboración, cobertura, control de precios, flexibilidad e imagen.

El canal largo destaca especialmente en colaboración e imagen, lo que sugiere que permitirá una mejor relación con los distribuidores y una percepción de marca más sólida en el mercado. Además, su costo-beneficio es el más favorable, lo que indica una mayor eficiencia en términos de inversión y retorno esperado.

Si bien el canal corto y el online presentan ciertas ventajas, como mayor control de precios y flexibilidad, sus puntajes globales indican que no son la mejor opción en este caso. Por lo tanto, la estrategia de distribución debería centrarse en el canal largo para maximizar el alcance y la rentabilidad del producto en el mercado de Paraná.

En lo comercial, la función será llevada a cabo por el socio gerente. Quién asumirá el rol de contactar a los distribuidores mayoristas y llevar a cabo las negociaciones B2B. Sugerimos armar un enfoque comercial que contenga los siguientes ítems:

Definir la propuesta de valor (PDV) para el distribuidor mayorista, esto es qué valor concreto aporta el producto para el distribuidor.

"El molino ofrece mix de frutos secos premium, cuidadosamente seleccionados y envasados para garantizar frescura y calidad. Nuestros productos, de alta rotación y demanda creciente, te permiten ampliar tu oferta con una opción saludable y rentable, que mejorará tus márgenes y te ayudará a diversificar tu catálogo.

Al incorporar nuestra marca, potenciarán su negocio al atraer a nuevos clientes que buscan productos saludables de calidad".

- Identificar posibles objeciones: como precio, riesgo, esfuerzo.

- Es aconsejable comenzar con los más influyentes y abordarlos 1 a 1 pidiendo reuniones presenciales.
- Realizar una presentación de impacto con folletos, muestras de los productos y ofrecer descuentos promocionales y cerrar acuerdos escritos.

4.7. Lineamientos para el lanzamiento de la línea de productos

Para finalizar el capítulo, luego de describir las estrategias y los canales de venta, resulta pertinente dejar sentado los lineamientos del lanzamiento de la nueva línea de productos, lo cual ayudaría a estructurar los próximos pasos y brindar claridad sobre su ejecución.

4.7.1. Objetivo del Lanzamiento: Definir metas claras, alineadas a los KPIs establecidos previamente.

4.7.2. Estrategia de Comunicación:

- **Marketing digital:**

- Redes sociales (Instagram, Facebook) con contenido sobre nutrición, recetas y beneficios del producto.

- Publicidad segmentada en redes para llegar a consumidores interesados en vida saludable.

- **Acciones en el punto de venta:**

- Degustaciones en tiendas estratégicas.

- Material POP (afiches, exhibidores diferenciados).

- **Alianzas estratégicas:**

- Influencers locales de nutrición y gastronomía.

- Restaurantes y cafeterías saludables para incluir los frutos secos en sus preparaciones.

- **Distribución y Logística:** Especificar cómo se hará la entrega directa, asegurando una correcta exhibición y rotación del producto en los puntos de venta seleccionados.

- Tiendas especializadas: dietéticas, almacenes gourmet y vinotecas.
- Supermercados premium y almacenes barriales de alta rotación.
- **Promociones e incentivos:** Definir si habrá degustaciones, descuentos por compra inicial o estrategias de fidelización para clientes y comercios.
 - Estrategia de precio competitivo dentro del segmento premium.
 - Promociones iniciales: combos de lanzamiento y descuentos por compra recurrente.
- **Packaging y sustentabilidad:** Debido al enfoque natural y sano del producto, el packaging primario deberá ser sostenible y reciclable. En su etapa inicial el packaging será de polipropileno (PP) es un tipo de plástico muy resistente al calor, humedad, permite un sellado hermético, útil para el transporte y almacenamiento, costo económico bajo y reciclable; lo que lo convierte en una opción atractiva para producir a gran volumen. Su principal desventaja es el impacto ambiental, el PP es un plástico, no es biodegradable y no siempre su reciclado es efectivo. Por lo tanto, la empresa, al considerar una opción de producción con una máquina flowpack estará reduciendo el impacto ambiental y reforzará una imagen de marca eco-friendly. A través de la incorporación de envases flowpack biodegradable,
- **Monitoreo y ajustes:** Establecer cómo se medirán los resultados del lanzamiento y qué indicadores se utilizarán para optimizar la estrategia en función del desempeño.
 - Medición de ventas y rotación en el mes 1, 6 y 12.
 - Encuestas a clientes y puntos de venta para ajustes en comunicación y distribución.

Guillermo D' Andrea recomienda centrar la estrategia en una fuerte presencia en redes sociales, combinando publicidad segmentada con contenido atractivo para generar reconocimiento de marca. Además, enfatiza la importancia de una distribución selectiva con entrega directa, asegurando que el producto llegue a los puntos de venta adecuados. También destaca la necesidad de cuidar la exhibición y rotación en el canal, garantizando

una presencia destacada en los comercios y una correcta gestión del stock para mantener la frescura y calidad del producto.

Por su parte, Pablo Sorichetti sugiere una estrategia de crecimiento más orgánica en redes sociales, apostando por contenido natural y atractivo que conecte con los consumidores. Esto implica generar comunidad a través de publicaciones auténticas, interacción con los clientes y recomendaciones basadas en experiencias reales, priorizando el valor de la marca a largo plazo.

Hasta este punto, se ha realizado un análisis exhaustivo del mercado de frutos secos en Paraná, segmentando a los consumidores según variables geográficas, demográficas y psicográficas. Se establecieron objetivos claros bajo la metodología SMART, junto con KPIs para evaluar el desempeño durante el primer año. A partir de estudios de mercado y entrevistas con expertos, se definió el perfil del buyer persona y se diseñaron estrategias de diferenciación y comercialización, enfocándose en la calidad del producto y su posicionamiento dentro del segmento premium.

Además, se determinó que la estrategia de crecimiento más adecuada es la expansión del mercado, ampliando la presencia geográfica y fortaleciendo la red de distribución mediante alianzas con mayoristas y supermercados selectivos. Se concluyó que un canal de distribución largo y administrado sería la opción más eficaz para garantizar cobertura y rentabilidad. Finalmente, se establecieron lineamientos clave para el lanzamiento de la nueva línea de productos, que incluyen acciones de marketing digital, promociones en puntos de venta y estrategias de fidelización, asegurando una inserción eficiente en el mercado.

Los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio permitieron identificar oportunidades clave para la expansión y consolidación del negocio en el mercado de frutos secos en Paraná. A partir del análisis de segmentación y las estrategias de diferenciación, se definieron directrices para optimizar la distribución y maximizar el alcance del producto. Con estos elementos, se delinearon acciones estratégicas que refuerzan la competitividad y sustentabilidad del negocio.

En este contexto, es esencial sintetizar los principales aprendizajes y extraer conclusiones que orienten la toma de decisiones futuras. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el fin de consolidar un plan de acción efectivo y alineado con las oportunidades identificadas.

CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Hemos comenzado este trabajo preguntándonos ¿Cómo desarrollar la estrategia de comercialización más adecuada para una nueva línea de productos? Hemos intentado dar una respuesta a ello haciendo un análisis exhaustivo del mercado de frutos secos en Paraná, segmentando a los consumidores según variables geográficas, demográficas y psicográficas.

Se establecieron objetivos claros bajo la metodología SMART, junto con KPIs para evaluar el desempeño durante el primer año. A partir de estudios de mercado y entrevistas con expertos, se definió el perfil del buyer persona y se diseñaron estrategias de diferenciación y comercialización, enfocándose en la calidad del producto y su posicionamiento dentro del segmento premium.

Además, se determinó que la estrategia de crecimiento más adecuada es la expansión del mercado, ampliando la presencia geográfica y fortaleciendo la red de distribución mediante alianzas con mayoristas y supermercados selectivos. Se concluyó que un canal de distribución largo y administrado sería la opción más eficaz para garantizar cobertura y rentabilidad. Finalmente, se establecieron lineamientos clave para el lanzamiento de la nueva línea de productos, que incluyen acciones de marketing digital, promociones en puntos de venta y estrategias de fidelización, asegurando una inserción eficiente en el mercado. Así cómo, se establecieron directrices para el desarrollo del packaging, asegurando que sea sostenible y alineado con la imagen de marca eco-friendly. Estas iniciativas permitirán una inserción efectiva en el mercado y una mayor conexión con los consumidores.

Los hallazgos obtenidos a lo largo del estudio permitieron identificar oportunidades clave para la expansión y consolidación del negocio en el mercado de frutos secos en Paraná. A partir del análisis de segmentación y las estrategias de diferenciación, se definieron directrices para optimizar la distribución y maximizar el alcance del producto.

Con estos elementos, se delinearón acciones estratégicas que refuerzan la competitividad y sustentabilidad del negocio.

En este contexto, es esencial sintetizar los principales aprendizajes y extraer conclusiones que orienten la toma de decisiones futuras. A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, con el fin de consolidar un plan de acción efectivo y alineado con las oportunidades identificadas.

1. Optimización de la Estrategia de Distribución: Se recomienda iniciar con distribuidores mayoristas que ya trabajen con productos saludables y premium, evitando una sobre extensión inicial en grandes cadenas de supermercados hasta consolidar la marca.
2. Investigar otros puntos de venta: gimnasios, centro de estética, clínicas de cuidado de peso, hoteles de cuatro y cinco estrellas, restaurantes, etc.
3. Fortalecimiento de la Estrategia de Marketing Digital: Crear contenido educativo sobre los beneficios de los frutos secos, destacando atributos como origen, calidad y valores nutricionales. Además, trabajar con influencers y profesionales de la salud permitirá aumentar la credibilidad y el reconocimiento de la marca.
4. Estrategia de Precios y Promociones: Implementar descuentos por volumen para distribuidores y minoristas estratégicos, asegurando una rotación constante del producto. También se sugiere ofrecer promociones de lanzamiento para incentivar la prueba del producto.
5. Diferenciación en el Punto de Venta: Desarrollar exhibiciones destacadas en supermercados y tiendas especializadas, utilizando material visual atractivo que comunique la propuesta de valor. Además, invertir en degustaciones periódicas para fortalecer el engagement con el consumidor final.
6. Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Explorar opciones de packaging biodegradable o reciclable para reforzar la imagen eco-friendly de la marca. Esto no solo alineará el producto con las tendencias del mercado, sino que también contribuirá a su diferenciación.

7. Medición y Ajustes Continuos: Monitorear de manera constante los KPIs establecidos, ajustando estrategias de distribución, comunicación y ventas en función del desempeño real. Se recomienda realizar encuestas periódicas a clientes y puntos de venta para evaluar la percepción del producto y mejorar la estrategia de comercialización.

Conclusión Final

Este trabajo ha permitido establecer una base sólida para la comercialización de frutos secos premium en Paraná, ofreciendo información detallada sobre el segmento de mercado, la estrategia de distribución y las acciones clave para un lanzamiento exitoso. Como principal fortaleza, se destaca la aplicación de metodologías de análisis estratégico y la identificación de oportunidades clave para la expansión del negocio. Asimismo, el estudio de observación de campo, junto a las entrevistas de expertos en el tema, fueron de utilidad para definir la propuesta de marketing y diferenciación de la marca.

Si bien el presente estudio se ha enfocado en un análisis cualitativo y estratégico, una futura etapa de investigación podría complementarse con estudios de mercado más amplios, incorporando encuestas y análisis cuantitativos. Esto permitiría profundizar el conocimiento sobre la demanda y las preferencias del consumidor, optimizando aún más la estrategia comercial y asegurando una toma de decisiones basada en datos concretos. Por lo tanto, los resultados obtenidos sientan una base sólida sobre la cual se podrán desarrollar nuevas líneas de investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Libros.

- Acosta A.L (2017). *Canales de distribución*. Fundación universitaria del área andina.
- Aguirre, E., Bosch, A. y Viñas, J. (19 de diciembre de 2024). Informe económico mensual, Universidad del Salvador.
- Ansoff, I (1976). La estrategia de la empresa. España. EUNSA. Universidad de Navarra.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
- Kotler P. y Armstrong G. (2017) Fundamentos de Marketing. Pearson
- Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.
- Lambin J.J.; Gallucci C. y Sicurello C. (2007). Dirección de marketing, gestión estratégica y operativa del mercado. 2ª ed. Ed McGraw Hill
- Mangels, R., Messina, V., Messina, M. (2011). The dietian's Guide to Vegetarian Diets: Issues and Applications. Sudbury, Jones and Barlett Publishers.
- Mintzberg, H. (1997). El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Munuera Aleman J., Rodriguez Escudero, A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Paz, H.R. (2008). Canales de distribución. Gestión comercial y logística. Lectorum-Ugerman.
- Porter, M. (1998). La ventaja competitiva. CECSA.
- Santesmases Mestre, M., Sanchez, F., Kosiak, G. (2001) Marketing, conceptos y estrategias. Pirámide.
- Vázquez Casielles, R. y Trespacios Gutierrez, J.A. (2006). Estrategias de Distribución Comercial. Thomson.

Material de investigaciones y sitios web.

- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, (2022). *Informe: Frutos secos y exportación.*

https://www.inversionycomercio.ar/pdf/publicaciones/informe_nueces_frutos_secos.pdf

Ámbito Financiero, (2024). *La pobreza argentina ascendió al 57,4% en enero del 2024.*

<https://www.ambito.com/economia/la-pobreza-argentina-ascendio-al-574-enero-del-2024-n5947645>

Arcor, (s. f.). *Productos saludables.* <https://www.arcor.com/ar/alimentacion-productos-porcion-justa>

Banco Mundial, (2024), *Crecimiento de la Argentina en 2025.*

<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Cámara de Comercio Electrónica, (2024). *Crecimiento del e-commerce. CACE.*

<https://cace.org.ar/prensa/el-ecommerce-aumento-un-248-su-facturacion-interanual-en-la-primera-mitad-del-ano>

Cámara Empresaria de Vendedores Ecommerce Argentina, (2024). *Informe Mid Term*

CACE 2024. CEVEC. <https://cevec.org.ar/informe-mid-term-cace-2024-cevec-te-comparte-los-resultados>

Clínica Mayo, (s. d.). *Obesidad. Diagnóstico. Mayo Clinic.*

<https://www.mayoclinic.org/es/diseases-conditions/obesity/diagnosis-treatment/drc-20375749>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa, (2022a). *¿Qué es ser Pyme? CAME.*

<https://www.redcame.org.ar/novedades/12732/index.php>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa, (2022b). *Financiamiento. CAME.*

<https://www.redcame.org.ar/secretarias/85/financiamiento>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa, (2022c). *Índice de confianza PyME.*

CAME. <https://www.redcame.org.ar/estadisticas-pyme/135/indice-de-confianza-pyme>

Confederación Argentina de la Mediana Empresa, (2022d). *Índice de ventas minoristas*

CAME. CAME. <https://www.redcame.org.ar/estadisticas-pyme/78/indice-de-ventas-minoristas>

Curso de actualización sobre la alimentación del vegetariano, (2022). *Nutrinfo.* Dra.

Verónica Irei. <https://acortar.link/w2yIQC>

Infobae, (2016). *Una dieta monótona, el gran problema de los argentinos. Infobae.*

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/11/27/una-dieta-monotona-el-gran-problema-alimentario-de-los-argentinos>

- Indec, (2024a). *Encuesta permanente de hogares (EPH)*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim2_41364F3C2B4.pdf
- Indec, (2024b). *Encuesta a supermercados*. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_12_24D666E5600F.pdf
- Indec, (2024c). *Informes de prensa: Índice de precios al consumidor*. Indec. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_12_24109214519B.pdf
- Indec, (2024d). *Censo de población: Entre Ríos*. Indec. [https://www.argentina.gob.ar/entre-rios#:~:text=Poblaci%C3%B3n%3A%201.425.578%20habitantes%20\(Censo%202022\)](https://www.argentina.gob.ar/entre-rios#:~:text=Poblaci%C3%B3n%3A%201.425.578%20habitantes%20(Censo%202022))
- CIS (2018). *Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! Los argentinos y la alimentación*. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Julio 2018, N° 4.
- La Nación, (2024). *Nuevas proyecciones: La Argentina estará entre los cinco países que más crecerán en 2025 según el FMI*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/nuevas-proyecciones-la-argentina-estara-entre-los-cinco-paises-que-mas-creceran-en-2025-segun-el-fmi-nid21012025>
- Ley N° 27.642, *Etiquetado frontal*. <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/salud/ley-de-etiquetado-frontal>
- S/A (15 de julio de 2019). *Radiografía de la alimentación saludable de los argentinos*. <https://belightviandas.com.ar/radiografia-de-la-alimentacion-saludable-de-los-argentinos/>
- Ministerio de Economía. (2019a). *Nuevas categorías para ser PyME*. Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme-3>
- Ministerio de Economía, (2019b). *Inscribirse en el Programa Nacional de Promoción de Agregado de Valor en las PyMEs de Alimentos para el Desarrollo Regional – DesarrollAR*. Ministerio de Economía. <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-en-el-programa-nacional-de-promocion-de-agregado-de-valor-en-las-pymes-de>

- Ministerio de Economía, (s. f.). *Crédito fiscal para capacitación PyME. Ministerio de Economía.* <https://www.argentina.gob.ar/produccion/credito-fiscal-para-capacitacion-pyme>
- Ministerio de Salud, (2018). *4ta Encuesta Nacional de Factores de Riesgo. Ministerio de Salud.* <https://acortar.link/HAeGnq>
- Ministerio de Salud, (2022). *Composición química de los alimentos (tabla nutricional). Ministerio de Salud.* <https://iah.msal.gov.ar/doc/720.pdf>
- Ministerio de Salud, (2024). *Sobrepeso y obesidad. Ministerio de Salud.* <https://www.argentina.gob.ar/salud/alimentacion-saludable/obesidad#:~:text=M%C3%A1s%20del%2050%25%20de%20la,y%20algunos%20tipos%20de%20c%C3%A1ncer>
- Organización de las Naciones Unidas, (s. f.). *Objetivos de desarrollo sostenible. ONU.* <https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/objetivos-de-desarrollo-sostenible>
- Organización Mundial de la Salud. (2021). *Obesity and overweight. OMS.* <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>
- Orús, A, (2024, 22 de enero). *El mercado global de los snacks – Datos estadísticos. Statista.* <https://es.statista.com/temas/10269/aperitivos-y-snacks-en-el-mundo/#topicOverview>
- PWC, (2024), *Encuesta de PWC: La voz del consumidor 2024.* <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/voice-of-the-consumer-survey.html>
- The Food Tech, (2023). *La industria argentina adopta la tendencia plant-based con apoyo del INTI. The Food Tech.* <https://thefoodtech.com/industria-alimentaria-hoy/la-industria-argentina-adopta-la-tendencia-plant-based-con-apoyo-del-inti>
- Tendencias Finding the Future Series Food, (2023). *DX Global Trends Report: Food & Beverages.* https://storage.pardot.com/952403/1682518062f4urpzzY/Dx_Global_Trends_Report_Food_Beverages_compressed.pdf
- Universidad de Harvard, (s. f.). *Nueces para el corazón. Harvard Nutrition Source.* <https://nutritionsource.hsph.harvard.edu/nuts-for-the-heart/>
- Universidad Torcuato Di Tella, (s. f.). *Índice de confianza del consumidor. UTDT.* https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=2575&id_item_menu=4982

ANEXO I. Planilla de observación- MYSTERY SHOPPER

Evaluación del Lanzamiento de Mix de Frutos Secos en Canal Indirecto

Fecha: Enero 2025.

Lugar: Ciudad: Paraná Entre Ríos

1. INFORMACIÓN GENERAL

- **Fecha de visita:**
 - **Nombre del evaluador:**
 - **Nombre del establecimiento:**
 - **Dirección:**
 - **Tipo de punto de venta:** (Supermercado / Dietética / Almacén / Otro)
-

2. EXHIBICIÓN Y DISPONIBILIDAD

- Producto exhibido en lugar visible: (Sí / No)
 - Ubicación en la tienda: (Góndola principal / Sector saludable / Caja / Otro)
 - Cantidad de frentes exhibidos: (1 / 2-3 / 4 o más)
 - Mix de frutos secos disponible en stock: (Sí / No / Pocas unidades)
 - Presencia de productos de la competencia: (Sí / No)
 - Marcas competidoras identificadas:
-

3. PRECIO Y PROMOCIONES

- Precio del mix de frutos secos:
 - Precio de productos similares de la competencia:
 - Producto en promoción: (Sí / No)
 - Tipo de promoción: (Descuento / 2x1 / Combo con otro producto / Otro)
-

4. MATERIAL POP Y VISIBILIDAD DE MARCA

- Presencia de material publicitario (afiches, exhibidores, stoppers): (Sí / No)
 - Branding claro y llamativo en la exhibición: (Sí / No)
 - Uso de colores atractivos y diferenciadores: (Sí / No)
-

5. ATENCIÓN Y CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO

- El personal conoce el producto: (Sí / No)
- Pudo brindar información sobre ingredientes y beneficios: (Sí / No)

- Recomendación del producto por parte del personal: (Sí / No)
-

6. IMPRESIÓN GENERAL Y COMENTARIOS

- Puntos fuertes de la exhibición y distribución:
 - Aspectos a mejorar:
 - Comentarios adicionales:
-

7. EVIDENCIA FOTOGRÁFICA

Adjuntar fotos de la exhibición, materiales POP, y ubicación del producto en la tienda.

8. EVALUACIÓN DE MERCHANDISING EN EL PUNTO DE VENTA

- Organización y orden del espacio donde se exhibe el producto: (Bueno / Regular / Malo)
 - Coherencia con la categoría y disposición en la tienda: (Sí / No)
 - Impacto visual y atracción del display: (Alto / Medio / Bajo)
 - Facilidad de acceso al producto: (Sí / No)
 - Integración con otras categorías de productos: (Sí / No)
 - Materiales de merchandising en buen estado y actualizados: (Sí / No)
-

ANEXO II: Pautas para las entrevistas a actores claves

Cuestionario utilizado para entrevista con expertos en retail

1. Desde su experiencia, ¿cuáles son los principales desafíos internos y externos que enfrenta una microempresa para lanzar un nuevo producto al mercado?
2. En su opinión, ¿cuáles son los factores clave que han impulsado el crecimiento del consumo de frutos secos en los últimos años?
3. ¿Cómo percibe la evolución del consumo de frutos secos en Argentina? ¿Considera que podría consolidarse como un hábito de consumo a largo plazo?
4. ¿Qué criterios considera más relevantes para segmentar el mercado potencial de consumidores de frutos secos?
5. Referido a la última pregunta ¿Qué perfil de consumidores podría tener mayor afinidad con este producto?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta una microempresa al operar en un canal de distribución indirecto extenso?
7. Y ¿Qué factores influyen en la posibilidad de establecer acuerdos de trade marketing con los actores del canal?
8. ¿De qué manera una empresa puede generar valor para el consumidor final en la comercialización de frutos secos?
9. Con base en su experiencia, ¿qué estrategias podrían ser más efectivas para comercializar una mezcla de frutos secos en un canal supermercadista?

Cuestionario utilizado para entrevista con empresarios Mayoristas

1. ¿Podría contarme sobre su trayectoria como emprendedor o empresario?
2. En su opinión, ¿cuáles son los principales factores que han impulsado el crecimiento del consumo de frutos secos?
3. ¿Cuáles considera que son los principales competidores de este producto en el departamento de Paraná?
4. ¿Cómo describiría el nivel de competencia entre los actores del mercado en la zona?
5. ¿Cuáles son los principales productos sustitutos de los frutos secos en la zona?
6. ¿Qué factores influyen en las barreras de entrada al sector de frutos secos?
7. ¿Cuáles son las exigencias más comunes de los proveedores en la producción y comercialización de frutos secos?
8. ¿Qué aspectos valora el consumidor al comprar frutos secos?
9. Desde su experiencia, ¿cuáles deberían ser los elementos diferenciales en la propuesta de valor en el punto de venta?

10. ¿Cuál considera que es el canal de distribución más adecuado para este producto?
11. ¿Cuáles serían los pasos clave para diseñar un canal de distribución eficiente para este producto?
12. Pregunta cerrada: ¿Usted aceptaría comercializar esta nueva línea de productos? ¿Por qué?
Justifique su respuesta.
13. ¿Cuáles son los principales desafíos para lanzar este producto en el canal de distribución seleccionado en 2025?

ANEXO III: Distribuidores mayoristas en el departamento Paraná

MAYORISTA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD
Widmer distribuciones	San Martin 239	Cerrito
HS Legumbres y cereales	Dr. Borsotti 67	Cerrito
Hugo Isaac Distribuciones SRL	Diagonal Industria 652	Cerrito
Distribuidora Caram	Bartolomé Mitre 1360	Crespo
Distribuidora Horizonte	Mendoza 1143	Crespo
La Agrícola Regional Coop. Ltda.	Ruta Nac. 131 km. 36,	Crespo
Juan Carlos A. Weeser Distrib.	Diamante 534	Hernandarias
Terra Modelo SRL	Perón 464	María Grande
La Agrícola Regional Coop. Ltda. Suc. María Grande Mayorista	Justo José de Urquiza 674	María Grande
FA Y FA Distribuidora	12 de Octubre 146	María Grande
Distribuidora San Miguel	Dr, Hector A. Costa 2030	Paraná
Della Schiava SA	Antonio Salellas 2135,	Paraná
Pacher distribuciones	Pedro Zenteno 702	Paraná
Exfa Distribuciones	Av. Jorge Newbery 2394,	Paraná
Mayorista de golosinas El Aguila	Provincias Unidas 550-578	Paraná
Distribuidora aroma	25 de Mayo 903	Paraná
Distribuidora Guadalupe	Av. de las Américas 3935,	Paraná
San Jorge	Selva de Montiel 1131	Paraná
Gabriel Varisco Distribuciones	Almte. Thomas Cochrane,	Paraná
Emeri y cia distribuciones	Bernardo O'Higgins 176	Paraná
Luwer distribuciones	Martinez De, De Fontes 1051	Paraná
YVI Alimentos saludables	Estado de Israel 312	Paraná
Dietmar Distribuciones	Lavalle 4501	Santa Fe / Paraná
Logistica inte pro	24 de Septiembre 168	Viale

LOCALIDAD	MAYORISTAS
Cerrito	3
Crespo	3
Hernandarias	1
María Grande	3
Paraná	13
Viale	1
TOTAL	24

ANEXO IV: Dietéticas en Paraná.

DIETÉTICAS EN PARANÁ		
Almacén Natural Dietética	San Martín 1218	Paraná
Kaizen	Gualeguaychú 542	Paraná
Ayachucho	Churruarín 694	Paraná
Onda light	25 de Mayo 393	Paraná
YVY	Estado de israel 312	Paraná
Del Sur	Av. De las Américas 4131	Paraná
Cúrcuma	Provincias Unidas 1692	Paraná
Alameda	A. de la Federación 457	Paraná
Express	Terminal de ómnibus	Paraná
Rincón de mika	Nogoyá 255	Paraná
Vishu	Ejército 1433	Paraná
Sú Dietética	Ramirez 3090	Paraná
Simple	Corrientes 367	Paraná
Alternativa Natural	25 de Mayo 203	Paraná
Dietética y respostería verde	M. David 175	Paraná
Casa Bio	Alem 470	Paraná
Oriental Mundo verde	Av. de las Américas 2760	Paraná
Onda verde	Cura Alvarez 661	Paraná
Casa de campo	Urquiza 130	Paraná
Chia	Ramirez 4316	Paraná
Alternativa Natural	25 de junio 206	Paraná
La Dietética	Ramirez 1465	Paraná
Imbue	Gualeguaychú 916	Paraná
Punto sano	Villaguay 301	Paraná
Inti	Blas parera 2402	Paraná
Ceres	Santos Dominguez 764	Paraná
Bio natural	Av de las Américas 2410	Paraná
Girasoles	Racedo 812	Paraná
Grandiet	Urquiza 1070	Paraná
El gringo natural	Andres pazos 526	Paraná
Almacén saludable y sin tacc	Galan 1949	Paraná
Punto natural Paraná	Zanni 1597	Paraná
De todo suelto	Provincias Unidas 1164	Paraná
Nutriendo tu cambio	Independencia 975	Paraná
Riquisimo	Blas Parera 1544	Paraná

Mielisima	25 de mayo 137	Paraná
Nutrido Paraná	Blas parera 170	Paraná
Al gramo	Urquiza 1045	Paraná
Almel	San Martin 1266	Paraná
Sonrisa Vegana	Churruarín 1652	Paraná
Mamaqura	Catamarca 395	Paraná
Natural	Esquiu 1167	Paraná
Mix zen	Crespo 992	Paraná
Mercadito natural parana	Zanni 2430	Paraná
Naturalmente	Feliciano 440	Paraná
Dietética reposteria	Ohiggings 1044	Paraná
Mercado saludable	Hernandarias 911	Paraná
Sarina	Sarmiento 2949	San benito
Punto saludable	Av. Argentina 1006	Maria Grande
Via Natural	Av. Argentina 478	Maria Grande
Luz de india	Córdoba sn	Maria Grande
Dulcibal	San Luis sn	Viale
Verde Limón	9 de Julio 791	Viale
La Chacra	H.Irigoyen 1476	Crespo
Natural & fit	San Martin 1223	Crespo
Natural y saludable	Sarmiento 1606	Crespo
Maná proveduría	Otto Sagemüller 854	Crespo
Nutriday	Otto Sagemüller y belgrano	Crespo
La federica	Brasil 739	Crespo
Punto saludable	San Juan 215	Hernandarias
Punto consciente	Carlos Patat 420	Colonia Avellaneda

ANEXO V: Tiendas supermercado Día en Dpto. Paraná y Ciudad de Paraná.

	DPTO. PARANÁ	PARANÁ CIUDAD
Supermercado	31 Sucursales	24 sucursales
Dietéticas	62 competidores	49 competidores
TIENDA SUPER DÍA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD
#1	Alem 224	Paraná
#2	San Luis 448	Paraná
#3	Churruarín 601	Paraná
#4	Ramirez 2244	Paraná
#5	Don Bosco 1482	Paraná
#6	Av. De la Américas 2631	Paraná
#7	Benicio Lopez 1735	Paraná
#8	Blas parera 714	Paraná
#9	Almafuerte 1160	Paraná
#10	Don Bosco 53	Paraná
#11	Galan 1471	Paraná
#12	Carlos para 12	Paraná
#13	Bando oriental 757	Paraná
#14	San Martin 1320	Paraná
#15	Ramirez 3154	Paraná
#16	Almafuerte 2416	Paraná
#17	Blas parera 296	Paraná
#18	Artigas 883	Paraná
#19	Carbó 701	Paraná
#20	Ohiggings 1693	Paraná
#21	Laprida 713	Paraná
#22	Los ceibos 798	Paraná
#23	ramirez 930	Paraná
#24	Independencia 1660	Crespo
#25	Belgrano 1163	Crespo
#26	Av. Castillo 133	Oro Verde
#27	Av. Argentina 787	Maria Grande
#28	Urquiza 798	Seguí
#29	M. Gutierrez 2553	Colonia Avellaneda
#30	La Rioja 164	Hernandarias
#31	Sarmiento y 9 de julio	Viale