



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS  
TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN**

“Propuesta de Valor para Elaboración y Venta de Productos lácteos  
desde la Vaca al Vaso”

Autor: Cr. Mariano J. Miretti

Tutora: MBA Ing. Alejandra Grbich

Córdoba

2020



Propuesta de valor para elaboración y venta de productos lácteos desde la vaca al vaso por Mariano José Miretti se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).

**TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS**

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

### **Agradecimientos**

Agradezco a Alejandra Grbich, mi tutora, por el empuje y por no dejar que baje los brazos. Agradezco, también, a todos mis compañeros de la maestría que me tendieron una mano, con los que forjamos lazos muy importantes; y a toda mi familia que con su amor y enseñanzas han forjado la persona que soy.

Agradezco también a Dios, y la vida por estas oportunidades hermosas que nos da; y a Macarena, por enseñarme el valor de estar vivo, por acompañarme y por hacer que todo sea posible.

# TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

## Índice de contenidos

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	9
A: INTRODUCCIÓN	9
A.1 PROBLEMA	10
I. Contexto	10
Definición de la oportunidad	13
II. Objetivos del trabajo	14
III. Límites o Alcance del trabajo	15
IV. Organización del trabajo	15
B. MARCO TEÓRICO	16
B.1 MARCO TEORICO GENERAL	16
B.1.1 Crear una <i>startup</i>	16
B.1.2 Estrategia y posicionamiento estratégico	19
B.1.3 Modelo de Negocios y vínculo con la estrategia	19
B.1.4 Importancia del modelo de negocio en la empresa	20
B.1.5 Segmentación de mercado	20
B.2: MODELO CANVAS	22
B.2.1 Modelo de Negocio	22
B.2.2 Modelo Canvas de la Propuesta de Valor	23
B.2.3 Perfil del Cliente	24
B.2.4 Mapa de valor	26
B.2.5 Ajuste del perfil del cliente con la propuesta de valor	28
B.3: MERCADO DE PRODUCTOS LÁCTEOS ORGÁNICOS	30
B.3.1 Producción orgánica	30
B.3.2 Carácter de Orgánico: Conceptos claves y legislación.	30
B.3.3 El contexto mundial	32
B.3.4 El mercado interno argentino	34
B.4: EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE LÁCTEOS ORGÁNICOS	41
B.4.1 Productores de lácteos orgánicos y casos de éxito relacionados a la temática en el mundo.	41
B.4.2 Empresas de Productos Lácteos Orgánicos en Argentina	42
B.4.3 Mercados Orgánicos en Argentina	44

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

B.4.4 Mercado en la ciudad de Arroyito.	46
C. METODOLOGÍA	48
D. DESARROLLO	49
D.1 TRABAJO DE CAMPO	49
D.1.1 El mercado interno en Arroyito	49
D.2 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES	52
D.2.1 Informantes Clave	52
D.2.2 Estudios sobre el comportamiento de los compradores de productos orgánicos	54
D.2.3 Exploración sobre los potenciales clientes	56
D.2.4 Perfil del Cliente	63
D.3: PROPUESTA DE VALOR	67
D.3.1 Mapa de valor	67
D.3.2 Validación del mapa de valor	68
D.3.3 Mapa de valor validado	75
D.4: AJUSTE DEL PERFIL DE CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR	78
D.5: RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN	80
D.5.1 Recomendaciones sobre la propuesta de valor	80
D.5.2 Recomendaciones sobre comunicación sobre la propuesta de valor	81
E. CIERRE DEL PROYECTO	84
E.1 RESUMEN	84
E.2 CONCLUSIONES FINALES	87
E.3 BIBLIOGRAFIA	89
E.4 ANEXOS	92
E.4.1 Entrevistas con informantes clave	92
E.4.2 Encuesta exploratoria del perfil del cliente.	95
E.4.3 Encuesta Validación del Mapa de Valor	100

### Índice de figuras

Figura 1: Pirámide de cambio propuesta por Ries .....	17
Figura 2. Interacción entre estrategia, organización, tecnología, modelo de negocios y fuerzas externas. ....	20
Figura 3. Canvas del Modelo de Negocio.....	23

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Figura 4. Modelo de Negocio Canvas y Modelo de la Propuesta de Valor integrados. ....	24
Figura 5. Perfil del Cliente. ....	26
Figura 6. Mapa de valor .....	27
Figura 7. Ajuste del perfil del Cliente con el Mapa de Valor. ....	29
Figura 8. Agricultura orgánica en el mundo, 2017. ....	33
Figura 9. Distribución Provincial de Establecimientos Bajo seguimiento. Año 2018.....	34
Figura 10. Superficie bajo seguimiento destinada a la producción vegetal. Año 2018. ....	35
Figura 11. Superficie bajo seguimiento destinada a la producción ganadera. Año 2018. ....	36
Figura 12. Superficie Destinada a Agricultura Orgánica Cosechada. ....	37
Figura 13. Superficie de Ganadería Orgánica.....	37
Figura 14. Actividad Comercial.....	47
Figura 15. Ubicación de Arroyito en la Provincia de Córdoba.....	50
Figura 16. Rango Etario.....	57
Figura 17. Consumo de productos lácteos en el hogar. ....	58
Figura 18. Valoraciones positivas.....	58
Figura 19. Consumo de lácteos por cantidad de personas. ....	59
Figura 20. Frecuencia del consumo de lácteos. ....	60
Figura 21. Consumo de productos orgánicos en el hogar.....	60
Figura 22. Productos orgánicos consumidos. ....	61
Figura 23. Atributos más valorados.....	62
Figura 24. Perfil del Cliente de consumidores de productos lácteos. ....	64
Figura 25. Mapa de valor.....	67
Figura 26. Lugar de residencia.....	70

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Figura 27. Distribución por rango etario.....	70
Figura 28. Convivientes.....	71
Figura 29. Frecuencia de compra de alimentos por semana.....	72
Figura 30. Promedio de gasto en cada compra.....	72
Figura 31. Encargado designado.....	73
Figura 32. Mapa de valor mejorado. Fuente:.....	76
Figura 33. Ajuste del perfil del Cliente con el Mapa de Valor.....	79



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

### Índice de tablas

Tabla 1 Descripción de categoría de consumidores Orgánicos .....	56
Tabla 2 Validación de hipótesis del perfil adecuado .....	69
Tabla 3 Asignación de nivel de interés en los productos ofrecidos .....	74
Tabla 4 Nivel de prioridad de consumo de productos lácteos orgánicos.....	75
Tabla 5 Interés en los canales comerciales .....	77

### PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

#### A: INTRODUCCIÓN

La producción de lácteos orgánicos es un tema de interés actual, tanto a nivel nacional como internacional, que involucra a las empresas, desafiando a transformar el manejo de sus recursos y sus procesos organizacionales para lograr mantener o mejorar la fertilidad de los suelos, no utilizar productos de síntesis química ni organismos genéticamente modificados, lograr su trazabilidad es decir conocer el origen, y promover el bienestar animal.

La transformación en los hábitos de consumo de las personas, que exige la transformación de la producción tradicional en orgánica debe llevar a hacernos estas preguntas: ¿es suficiente para justificar el desarrollo de un negocio de producción láctea orgánica? ¿existe interés entre los posibles clientes en el mercado de Arroyito? En caso de que estas respuestas sean afirmativas, ¿cómo debería enfocarse el negocio para que sea exitoso? ¿quiénes serían nuestros clientes?

El presente trabajo busca diseñar una propuesta de valor para el desarrollo de productos lácteos orgánicos en Arroyito Provincia de Córdoba, Argentina.

Para llevarlo a cabo se utiliza el Modelo Canvas de la Propuesta de valor desarrollado por Alexander Osterwalder (2014), que permite desarrollar en mayor detalle dos bloques del modelo de negocios canvas: el perfil del cliente y el mapa de valor. Mediante la metodología se analiza el modelo de negocio planteado inicialmente y se valida con clientes objetivos, productores de productos lácteos orgánicos y tiendas de productos orgánicos en Arroyito, para determinar la viabilidad de llevarlo a cabo.

### A.1 PROBLEMA

#### I. Contexto

A nivel mundial, el proceso progresivo de adopción de nuevas tecnologías en la agricultura llevó a explotar los recursos naturales al límite de sus posibilidades, con el objetivo de incrementar la productividad, lo que produjo efectos indeseados sobre el medio ambiente. Esta situación alertó sobre la necesidad de no producir más alteraciones en los ecosistemas, generando una vuelta a los antiguos modos de producción. Simultáneamente, la población comenzó a tomar conciencia de la necesidad de mejorar su calidad de vida, lo que llevó al consumo de alimentos sanos, producidos a partir del cuidado de los recursos naturales, un patrimonio que debe ser legado a las generaciones futuras. Así es como nace la demanda de alimentos producidos en la forma “más natural” posible, con un impacto mínimo sobre el ambiente y con un gran potencial de desarrollo a nivel social.

De acuerdo a la definición propuesta por la Comisión del Codex Alimentarius de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la agricultura orgánica

es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y realza la salud de los agro ecosistemas, inclusive la diversidad, los ciclos y la actividad biológica del suelo. La implementación de un sistema de tales características se consigue aplicando, métodos agronómicos, biológicos y mecánicos, en contraposición a la utilización de materiales sintéticos, para desempeñar cualquier función específica dentro del sistema (FAO, s.f: párr. 2)

El año 2017 fue un año récord para la agricultura orgánica global. Según los últimos datos publicados por el Research Institute of Organic Agriculture (FiBL- El Instituto de Investigación de Agricultura Orgánica) sobre la agricultura orgánica en todo el mundo, con un total de 69.8 millones de hectáreas, la explotación de tierras agrícolas orgánicas creció un 20% con respecto al año anterior; Australia es el país quien tiene la mayor área agrícola orgánica (35,6 millones de hectáreas), seguida de Argentina (3,4 millones de hectáreas) y de China (3 millones de hectáreas).

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Debido al gran aumento de área en Australia, la mitad de las tierras agrícolas orgánicas globales se encuentran ahora en Oceanía (35.9 millones de hectáreas). Por su parte, Europa tiene la segunda área más grande (21 por ciento; 14.6 millones de hectáreas), seguida de América Latina (11.5 por ciento; 8 millones de hectáreas).

El contraste de los datos económicos de 181 países indica que la agricultura orgánica alcanzó los 97 mil millones de dólares en el 2017, lo que es equivalente, aproximadamente, a 90 mil millones de euros. Estados Unidos es el principal mercado con 40.000 millones de euros, seguido de Alemania (10.000 millones de euros), Francia (7.900 millones de euros) y China (7.600 millones de euros). En 2017, muchos mercados importantes continuaron mostrando tasas de crecimiento de dos dígitos, y el mercado orgánico francés creció un 18 por ciento. Los suizos son los que más gastaron en alimentos orgánicos (288 euros per cápita en 2017). Dinamarca tuvo la mayor participación en el mercado de productos orgánicos (13,3 por ciento del mercado total de alimentos).

Respecto a la cantidad de productores a nivel mundial, en 2017, se reportaron 2.9 millones de productores orgánicos, es un 5% más que en 2016. India sigue siendo el país con el mayor número de productores (835.200), seguido de Uganda (210.352) y de México (210.000).

En el contexto nacional, a diferencia de los países desarrollados, la producción orgánica no recibe subsidios ni goza de precios sostenidos que garanticen su rentabilidad. La eficiencia económica conduce a producir grandes volúmenes al menor costo posible y a incorporar la tecnología necesaria para lograr la calidad exigida por los mercados. Argentina cuenta con grandes extensiones de tierra con condiciones edáficas y agro climáticas apropiadas para la producción orgánica, amplia biodiversidad, vastas superficies con pastizales naturales que nunca han sufrido contaminación química, plantaciones de árboles frutales y cultivos anuales de cereales y

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

oleaginosas en tierras que han tenido escaso uso. Estas características conforman un amplio horizonte de desarrollo para la producción orgánica. Por lo tanto, nuestro país posee condiciones sumamente favorables para aumentar significativamente en el corto plazo su producción y exportación de estos productos.

Hay entidades que se han unido para dar impulso al sector orgánico argentino, mostrando así una gran oportunidad de mercado; estas son: Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (MAPO), Cámara Argentina de Productores Orgánicos Certificados (CAPOC), la Cámara Argentina de Certificadoras de Alimentos, productos orgánicos y afines (CACER). Dichas entidades presentaron al Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MAGyP) un Proyecto de Desarrollo de la Agricultura Orgánica Argentina (PRODAO) que tiene como objetivo poner en práctica actividades tendientes a ubicar a la Argentina como uno de los principales productores orgánicos a nivel mundial (Alimentos Argentinos, s.f.).

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) ha desarrollado junto a representantes universitarios, del gobierno y entusiastas del tema una serie de iniciativas para promover estas prácticas, replicadas en la Estación Experimental Agropecuaria de Rafaela, una unidad de producción de leche orgánica bovina de acuerdo a las normativas oficiales desde el año 1993 (con certificaciones desde el año 1996).

El mercado interno de productos orgánicos se caracteriza por una diversidad en la oferta de productos y por su escasa relevancia en volumen como destino de la producción. Las ferias de proximidad y ofertas de entregas directas del productor/comercializador a domicilio, son las formas de comercialización más frecuentes. El volumen de productos certificados para el consumo final es de menos del 1%.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Según datos del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), la superficie bajo seguimiento orgánico en el país, durante el año 2018, fue de 3,6 millones de hectáreas, lo que significó un aumento respecto al año anterior del 7%. De esta superficie, unos 3,4 millones de hectáreas se dedicaron a la producción ganadera y 217 mil hectáreas correspondieron a superficie destinada a producción vegetal. El número total de explotaciones agropecuarias bajo seguimiento orgánico mostró un aumento significativo (18%). A nivel provincial, se destacó el aumento en las provincias de Chaco, Río Negro y Mendoza (SENASA, 2020).

### **Definición de la oportunidad**

En Argentina, el mercado orgánico tiene solamente el 1% de participación en el total de productos que forman parte de la mesa de los argentinos; no obstante, una reciente encuesta nacional de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) y de la consultora Voices, reveló que el 46% de los consultados consumió productos orgánicos en el último año, el doble que hace 5 años.

Los beneficios a la salud, los alimentos sanos y frescos, la reducción de la huella ecológica y la satisfacción son los retornos inmediatos de todas las adecuaciones a la producción a efectuar para obtener productos orgánicos. Según el informe titulado publicado en agosto 2016 "Global Organic Food Pronóstico de Mercado y Oportunidades de 2020", se prevé que el mercado de alimentos orgánicos mundial crezca a una tasa compuesta anual de más del 16 % hasta este año.

Otra oportunidad que vale la pena mencionar es la capacidad natural de nuestra agroecología para adaptarse hacia este tipo de producciones, gracias a la abundancia de tierras y recursos naturales adecuados, al clima favorable en la mayor parte del país, y en general, a la baja presión

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

de plagas. Así, la producción orgánica argentina no tropieza con particulares limitaciones naturales.

En Arroyito, una ciudad ubicada sobre la Ruta Nacional 19, a 114 km al este de la capital provincial y a 95 km al oeste de la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba, no se cuenta con este tipo de propuestas; y, por proximidad y oportunidad de desarrollo, es un lugar propicio para impulsar este tipo de productos, con el aditamento de que no existe competencia directa. Además, la ciudad posee en sus adyacencias suelos de predominantemente clase 3 con sus diferentes variantes tipo subclase IIIC y IIISC, estos presentan moderadas limitaciones en su uso y restringen la elección de cultivos, aunque pueden ser buenas para ciertos cultivos especiales. Los suelos de esta Clase requieren prácticas especiales de conservación los suelos de esta clase tienen ciertas limitaciones para manejos netamente agrícolas por sus restricciones principalmente hídricas, siendo el uso recomendado en la preponderancia de la vasta extensión para un uso mixto o agrícola-ganadero, por lo que requieren prácticas de manejo y conservación un tanto más complejas (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f).

### II. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

#### Objetivo general:

Diseñar una propuesta de valor para una empresa productora de lácteos orgánicos radicada en “La Tordilla”, provincia de Córdoba.

#### Objetivos específicos:

- Relevar el mercado de productos orgánicos en Argentina y en Arroyito.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Identificar los aspectos que agregan valor al cliente y los que no, haciendo foco en un análisis exhaustivo del cliente.
- Validar la propuesta de valor con clientes y realizar recomendaciones para el desarrollo de la producción de lácteos orgánicos.

### **III. Límites o Alcance del trabajo**

Los límites de este trabajo se circunscriben a la validación de la propuesta de valor de una empresa productora de productos lácteos orgánicos en el marco de la ciudad de Arroyito. En este contexto, se busca armar un esquema de preferencias sobre este tipo de productos basados en cuestionarios a potenciales clientes y recomendaciones de profesionales del sector que puedan validar la viabilidad de la propuesta.

Se realizará la validación por medio de encuestas a consumidores de productos lácteos orgánicos y no orgánicos, y de entrevistas con productores de industrias que desarrollan la elaboración de los mismos, con profesionales que están al corriente sobre hábitos de consumo y las preferencias de los mismos, y con comercios que brindan la posibilidad de la aproximación de este tipo de productos a la gente.

### **IV. Organización del trabajo**

El presente trabajo de aplicación consta de cuatro divisiones:

-B: Marco Teórico

-C: Metodología

-D: Ajustes Propuestos

-E: Conclusión



## B. MARCO TEÓRICO

### B.1 MARCO TEORICO GENERAL

En el marco teórico en el que se encuadra este trabajo, producto de la especificidad de la propuesta de valor a validar (empresa productora de lácteos orgánicos), se utilizará bibliografía que permita entender la implementación del plan productivo para certificar productos de este tipo, como el Manual de Normas de Producción Orgánica (ARGENCERT, s.f) y los lineamientos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2017).

Por otro lado, como se pretende organizar y estructurar la producción y venta de un producto novedoso se utilizará como otra de las fuentes del marco teórico *The Lean Startup* de Eric Ries (2011).

Además, se enmarca dentro de Estrategia y Modelo de negocios. Se utilizará como herramienta de análisis el Modelo Canvas de la Propuesta de valor desarrollado por Alexander Osterwalder (2014). Se pretende hacer especial hincapié en la aplicación práctica de dicha herramienta.

Por último, se utilizará como marco la segmentación de mercado de la obra *Fundamentos de Marketing* escrita por Philip Kotler y Gary Armstrong (2008).

#### B.1.1 Crear una *startup*

El término *startup* refiere a una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, en la cual el diseño y la comercialización están orientados completamente al cliente.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

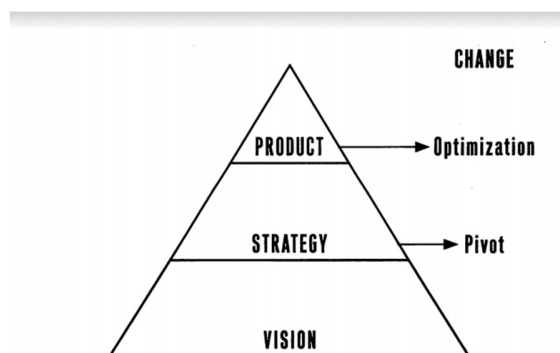


Figura 1: Pirámide de cambio propuesta por Ries. Fuente: The lean startup (2011).

Con respecto a esto, Eric Ries plantea que

Las *startups* tienen un objetivo, un destino en mente: crear un negocio próspero que cambie el mundo. Este objetivo es la **visión** de la *startup*. Para llevar a buen término esta misión, las *startups* emplean una estrategia, que incluye un modelo de negocio, un mapa de productos, un enfoque relativo a los socios y los competidores e ideas sobre quiénes serán los consumidores.

El producto es el resultado final de esta estrategia. Los productos cambian constantemente a través del proceso de optimización. De vez en cuando, la estrategia debe cambiar (pivotar). Sin embargo, la visión general no suele modificarse. Los emprendedores lo dan todo con tal de ver cómo su *startup* llega a la meta. Cada contratiempo es una oportunidad para aprender cómo llegar al punto donde quieren ir (**conocimiento validado**) (Ries, 2011: pp. 32 y 33)

El desarrollo de una *startup* sigue el método científico, para ello es necesario comenzar con la hipótesis a partir de una experiencia la cual debe ser validada. A través de los métodos tradicionales, se puede incurrir en el riesgo de querer hacer prevalecer nuestra opinión o confirmar lo que se tiene en mente previamente. Una técnica utilizada es la investigación de mercado, la cual permite recopilar datos de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos.

El método Lean Startup está diseñado para enseñar a conducir una *startup* a través de la experimentación. En lugar de hacer planes complejos basados en muchas asunciones, se pueden hacer ajustes constantes con un volante llamado circuito de *feedback* de **Crear-Medir-Aprender**,

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

que es el núcleo central de este método, según lo plantea Eric Ries en su libro *The lean startup*. A continuación, se desarrollaran estos tres puntos siguiendo a Ries (2011).

### **Paso 1: Crear**

Cada plan de negocio empieza con un conjunto de asunciones. Traza una estrategia que asume estas asunciones y continua para mostrar cómo alcanzar la visión de la empresa. Como no se ha demostrado que las asunciones sean ciertas (son asunciones, al fin y al cabo), —y a menudo son erróneas—, el objetivo de los primeros esfuerzos de la *startup* debería ser probarlas tan rápido como sea posible. Al menos con un producto mínimo viable, para crear un arquetipo que permita realizar las primeras aproximaciones sobre si el lineamiento del producto está en concordancia con el perfil del cliente que se intenta atraer.

### **Paso 2: Medir**

Mediante la contabilidad de la innovación, primero midiendo sobre el producto mínimo objetivo la imagen clara del producto en la situación actual, segundo proponerse desde la situación actual a la ideal, y por último, después de intentar cambios para llegar a la situación ideal es donde se debe decidir si pivotar hacia otra estrategia o perseverar.

### **Paso 3: Aprender**

En este paso, se trata de responder a la pregunta si los esfuerzos realizados fueron suficientes para validar la estrategia inicial o si se debe pivotar, realizando un cambio relevante. Este cambio, llamado pivote es una corrección estructurada diseñada para probar una nueva hipótesis básica sobre el producto, la estrategia y el crecimiento.

Lo que determina el éxito de las *startups* se produce durante el desarrollo del trabajo que se mide con la contabilidad de la innovación: las decisiones de priorización de producto, quiénes serán los consumidores objetivo, el coraje para someter la gran visión a la constante prueba y el *feedback*; pero una decisión que se destaca de las demás en cuanto a su dificultad, requerimiento

de tiempo y principal fuente de despilfarro es decidir cuándo pivotar y cuándo perseverar, lo que conforma una decisión clave de un emprendedor.

### **B.1.2 Estrategia y posicionamiento estratégico**

Michael Porter (1996) define a la estrategia como la creación de una única y valiosa posición, que implica un conjunto de diferentes actividades. Lograr una estrategia competitiva implica ser diferente, por eso, es esencial elegir actividades distintas que los rivales, o bien realizar las mismas actividades de una manera diferente.

### **B.1.3 Modelo de Negocios y vínculo con la estrategia**

Según Osterwalder (2004),

un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones que permiten expresar la lógica de una compañía para ganar dinero. Es una descripción del valor que una compañía ofrece a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma y su red de socios para crear, promocionar y entregar este valor y sus relaciones, con el fin de generar un flujo de ingresos rentable (Osterwalder, 2004: p. 15)

El modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Lo que representa, por un lado, una síntesis de cómo es el negocio de una empresa y su forma de ganar dinero, y por otro, la lógica que une la estrategia y los procesos de las empresas.

Por lo tanto, el modelo de negocios es una herramienta que se utiliza para la gestión estratégica, que permite entender el negocio en un solo vistazo, trabajar con un lenguaje común y comprenderlo en nueve módulos que sintetizan las cuatro líneas estratégicas claves de una empresa. Es una representación conceptual del negocio, que actúa como vínculo entre la estrategia, la organización empresarial y las tecnologías de la información. Entre estos tres grupos, pueden existir diferencias de enfoques y realidades y el modelo de negocio cumple el rol de conectarlos. La relación entre estrategia, organización y tecnologías, a lo que se le suma el modelo de negocio, está sujeta a los

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

cambios en el entorno externo, como se puede observar en la Figura 2. El rol de la dirección ejecutiva es diseñar o adaptar el modelo de negocio haciendo frente a esas fuerzas externas.

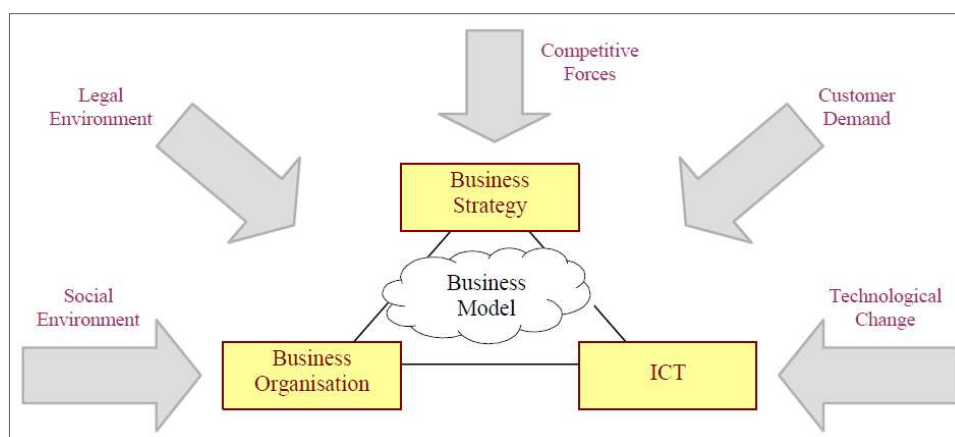


Figura 2. Interacción entre estrategia, organización, tecnología, modelo de negocios y fuerzas externas.

Fuente: Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*.

### B.1.4 Importancia del modelo de negocio en la empresa

El modelo de negocio es una herramienta altamente utilizada en las empresas, ya que permite entender, compartir, analizar y gestionar la lógica del negocio de una forma simple, compartida con los integrantes de la organización, y que agiliza la toma de decisiones.

Como es una representación gráfica, permite que diferentes individuos puedan entender el funcionamiento general del negocio de la misma forma. Además, la simpleza de la representación, en forma visual y resumida, colabora con el entendimiento, eliminando complejidad.

### B.1.5 Segmentación de mercado

Los mercados se componen de compradores, y los compradores no son iguales entre sí. Estas diferencias pueden ser debido a sus deseos, recursos, cultura, ubicación geográfica o prácticas relacionadas a la compra. La segmentación permite a las empresas dividir mercados grandes en

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

varios más pequeños y homogéneos para poder generar una mejor propuesta según cada grupo, donde los productos y servicios ofrecidos se ajustan a las necesidades concretas del grupo objetivo.

Existen distintas formas de segmentar un mercado. Se tienen que probar distintas variables hasta encontrar la mejor forma de estructurarlo. En *Fundamentos de marketing* (2008), Kotler y Armstrong plantean que las principales variables de segmentación son geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales.

Dichas variables, se explican a continuación:

- La **Segmentación geográfica**: Se lleva a cabo dividiendo un mercado en distintas unidades geográficas como países, regiones, provincias, ciudades, hasta en barrios. Una empresa puede decidir tener presencia en alguno de estas unidades o en todas, pero haciendo foco en las diferentes necesidades y deseos de cada zona.
- La **Segmentación demográfica**: divide al mercado en grupos según variables como sexo, edad, ingreso, ciclo de vida familiar, tamaño de familia, educación, ocupación, religión, raza, y nacionalidad. Estos factores son los más utilizados ya que las necesidades, deseos y usos suelen variar según las variables demográficas, sumado a eso, tienen la ventaja de que son fáciles de medir.
- La **Segmentación psicográfica**: permite dividir a los compradores en grupos teniendo en cuenta la clase social, el estilo de vida, o las características de personalidad.
- La **Segmentación conductual**: se realiza separando al mercado en grupos con base en sus actitudes, conocimientos, usos o respuestas al producto o servicios.

### **B.2: MODELO CANVAS**

#### **B.2.1 Modelo de Negocio**

El modelo funciona como una visión simplificada de la estrategia de la empresa, que se utilizará en la definición de estructuras, procesos y sistemas. Para su mejor descripción se divide en nueve módulos que reflejan cómo la compañía genera ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

Los módulos son:

1. Clientes: uno o varios segmentos de clientes que la empresa atiende.
2. Propuesta de valor: es el conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.
3. Canales: son el medio por el cual la propuesta de valor llega a los clientes.
4. Relaciones con los clientes: se establecen y mantienen relaciones con los clientes según el segmento que corresponda.
5. Fuente de ingresos: se generan cuando los clientes adquieren la propuesta.
6. Recursos clave: son los activos necesarios para poder entregar la propuesta de valor.
7. Actividades clave: son las actividades que ponen en uso los activos fijos.
8. Asociaciones clave: son actividades que se buscan fuera de la compañía.
9. Estructura de costos: los diferentes elementos del modelo generan los costos.

El modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) muestra la representación gráfica de los 9 elementos conectados entre sí en el lienzo o canvas. Esto permite a todas las personas que ingresen a ver uno, entender la lógica del negocio de forma sencilla y simplificada.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

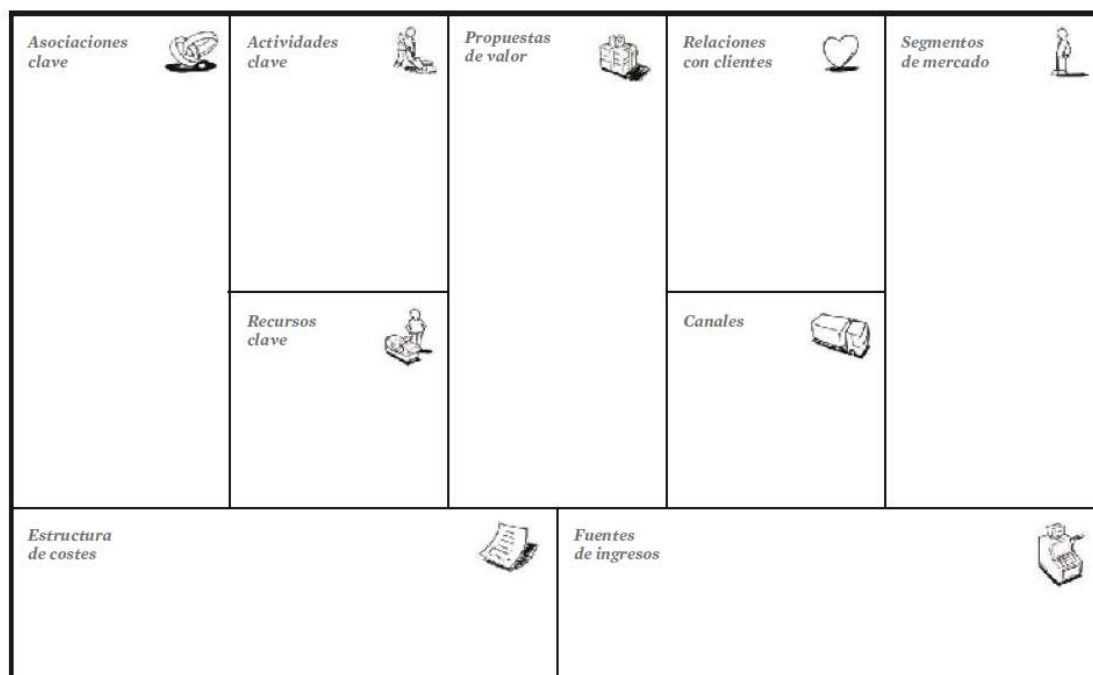


Figura 3. Canvas del Modelo de Negocio. Fuente: Osterwalder A. y Pigneur Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios

La clave del modelado de negocio propuesto por medio del Canvas es ayudar a crear valor desde el negocio en sí mismo.

### B.2.2 Modelo Canvas de la Propuesta de Valor

El Canvas de la Propuesta de Valor ingresa en un mayor detalle en dos bloques del modelo de negocios canvas. Este modelo hace foco en la propuesta de valor prestando mayor atención en el cliente.

Este modelo contiene dos partes. Por un lado, se encuentra el perfil del cliente, que ayuda al entendimiento profundo del cliente o consumidor. Por el otro, el mapa de valor, que describe cómo se busca crear valor para ese cliente. La clave del modelo es poder ensamblar ambas partes, logrando así construir una propuesta de valor adecuada para el segmento del cliente.



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

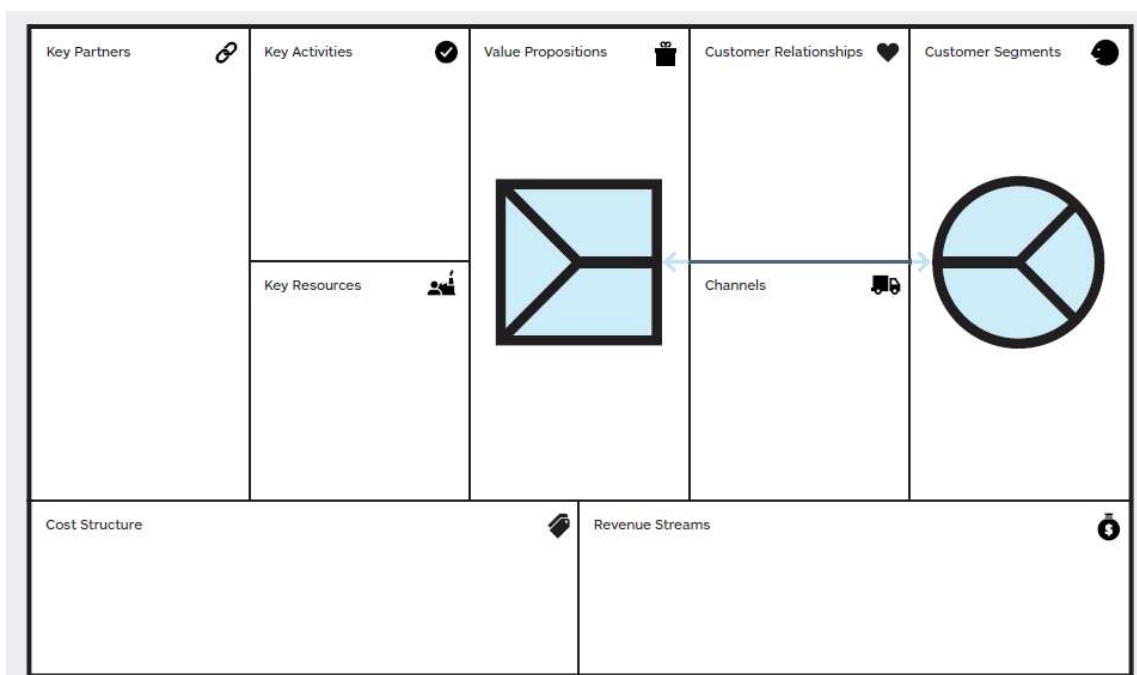


Figura 4. Modelo de Negocio Canvas y Modelo de la Propuesta de Valor integrados. Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). Value Proposition Design.

### B.2.3 Perfil del Cliente

En el perfil del cliente se describe un conjunto de clientes de una forma más estructurada y detallada. Éste se divide en tres partes (ver Figura 12):

1. **Trabajos a realizar:** Describe los objetivos de vida de nuestro segmento de cliente específico; qué quiere hacer y lograr. Se sugiere expresarlo en términos de las palabras del cliente. Pueden ser tareas que están tratando de realizar y completar, problemas que están tratando de resolver o necesidades que están tratando de satisfacer.

Se pueden clasificar tres tipos de trabajos:

- Funcionales: aquellos en los que el cliente quiere completar un objetivo o actividad específica.
- Sociales: aquellos que le permiten al cliente verse bien ante la mirada ajena o ganar estatus o poder. Estos trabajos describen cómo el cliente quiere verse ante otras personas.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Personales o emocionales: aquellos con los cuales el cliente busca sentirse de una manera determinada.

Es importante al momento de describir los trabajos a realizar, tener en cuenta el contexto, ya que el mismo puede generar restricciones o limitaciones concretas a considerar.

2. **Dolores/Frustraciones:** Describe resultados negativos, riesgos e incomodidades que el cliente desearía eliminar. Evidencia todo lo que le molesta antes, durante o después de tratar de realizar el trabajo, o es simplemente aquello que le impide lograrlo. También pueden ser riesgos potenciales que producirían malos resultados al momento de llevar a cabo un trabajo, sin siquiera empezar a hacerlo. El dolor puede ser extremo o moderado y resulta importante clasificarlo según su intensidad.
3. **Ganancias:** Presenta los beneficios concretos que el cliente quiere lograr. Los beneficios pueden ser: de requisito mínimo (no se aceptaría una solución que no los alcance), esperados (sobre los que el cliente tiene una expectativa concreta de que se produzcan), deseados (aquellos que el cliente no espera pero que sería interesante que la solución contenga) y los inesperados (aquellas innovaciones que el cliente no se imagina que necesita o que podrían darse).

Las ganancias pueden clasificarse como esenciales o interesantes de lograr.

Completar las tres partes del perfil del cliente permite obtener una visión global y un sentido de las prioridades del segmento de cliente, sin entrar en las particularidades de cada caso. Asimismo, contribuye a entender qué trabajos a realizar son importantes y cuáles insignificantes, investigar qué dolores son moderados y cuáles extremos, y qué ganancias son esenciales y cuáles deseables de alcanzar. Estas acciones permitirán conocer muy bien el segmento de cliente, para luego de explicitar el valor, entender si hay coincidencias o no.

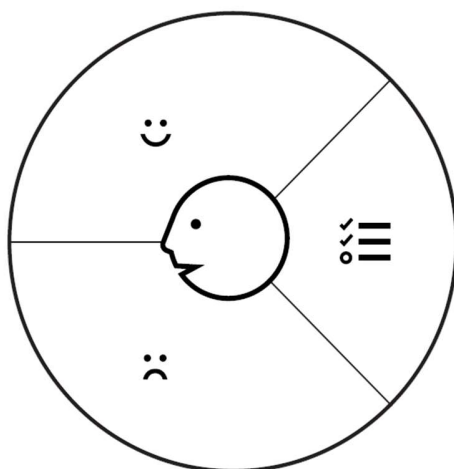


Figura 5. Perfil del Cliente. Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). Value Proposition Design.

### B.2.4 Mapa de valor

El mapa de valor describe las características de la propuesta de valor de una forma más estructurada y detallada. La herramienta descompone la propuesta en 3 partes (ver Figura 13):

1. **Productos y Servicios:** Es el listado de todos los productos y servicios que se ofrecen en la propuesta y que colaborarán en completar los trabajos que los clientes deben realizar. Éstos no crean valor por sí mismos, lo hacen en el marco del segmento de cliente objetivo y junto con sus trabajos, ganancias y dolores. Pueden existir distintos tipos en una única propuesta de valor: físicos/tangibles, intangibles, digitales y/o financieros.
2. **Aliviadores del dolor/frustraciones:** Es el listado de acciones que buscan reducir o eliminar algunas de las molestias a los clientes en el momento que intentan completar un trabajo o cuando algo le previene de hacerlo. Generalmente, las propuestas de valor se centran en reducir los dolores extremos ya que no es necesario solucionar cada dolor o frustración del cliente, sino que se debe enfocar en solucionar alguno de ellos y resolverlo por completo.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

3. **Creadores de ganancias:** Son las acciones que colaboran en la creación de ganancias para el cliente. De la misma forma que los aliviadores del dolor, los creadores de ganancias pueden generar beneficios más o menos relevantes para el segmento de cliente. Se debe buscar generar aquellos que son esenciales.



Figura 6. Mapa de valor. Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

La propuesta de valor tiene como objetivo resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante la entrega de un producto o servicio. Es el factor que logra que un cliente elija una empresa y no otra. Por eso, debe demostrar la serie de ventajas que presenta la empresa y que otra no tiene. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o disruptiva. Hay otras que son parecidas a las existentes, pero con algún atributo o característica especial.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Los productos y servicios tienen que estar bien diseñados para poder crear valor significativo a los clientes. Es clave tener un grupo de servicios diferentes que, al mismo tiempo, se refuercen mutuamente. Para Lovelock Christopher y Wirtz Jochen (2009), una estrategia de gran valor puede consistir en ofrecer un producto fundamental que responda a una necesidad primaria y productos complementarios que ayuden al cliente a usar su producto fundamental y refuercen la creación de valor. También es importante que dichos servicios se destaquen de la competencia en la forma que se realiza la entrega del mismo al cliente

### **B.2.5 Ajuste del perfil del cliente con la propuesta de valor**

El ajuste se logra cuando los clientes se emocionan por la propuesta de valor y de eso depende cómo se establecen los trabajos a realizar, cómo se alivian los dolores y se identifican beneficios con valor para el cliente. Realizar el ajuste no es una tarea sencilla, pero lo más difícil es, una vez logrado, mantenerlo en el tiempo. La búsqueda permanente del ajuste entre el perfil del cliente y la propuesta de valor, debe ser un punto clave a controlar año a año o con mayor frecuencia, según la industria.

Lograr ajustar lo que la empresa ofrece con lo que el cliente quiere es uno de los requisitos primordiales en una propuesta de valor altamente exitosa.

El ajuste se da en tres momentos. El primero es el ajuste producto-solución, que es el que se encuentra al identificar claramente los trabajos a realizar, los dolores y las ganancias, y coincide con la propuesta de valor (es un trabajo más de laboratorio y el que se pretende encontrar con este trabajo). Luego, ocurre el ajuste producto-mercado, que es el que conseguimos cuando se lanza el producto al mercado y el cliente se siente atraído por él. El último se denomina ajuste del modelo de negocio, donde se logra encontrar un modelo de negocios que pueda ser escalable y rentable.

TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

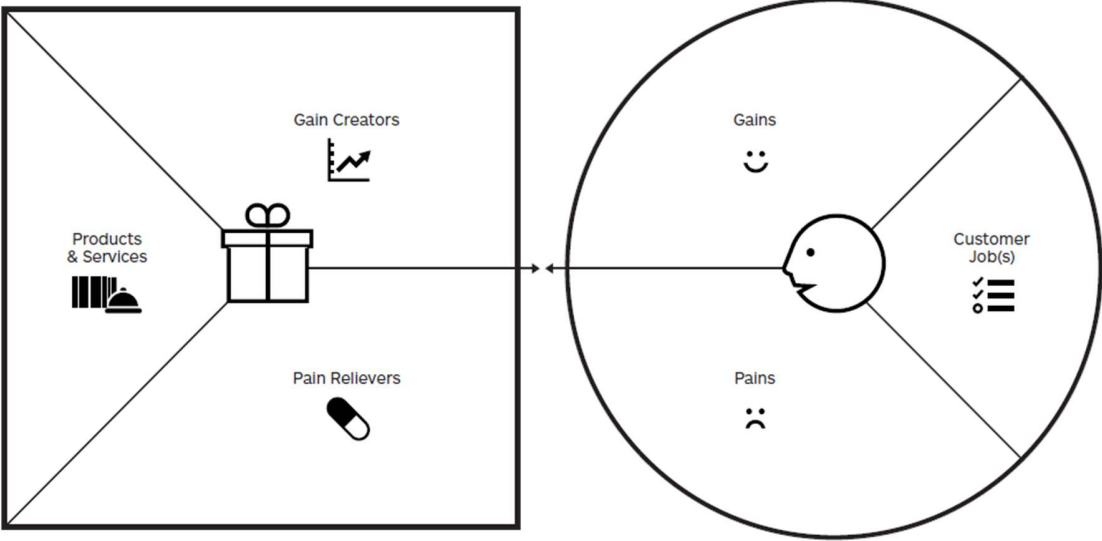


Figura 7. Ajuste del perfil del Cliente con el Mapa de Valor. Fuente: Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarga G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

### **B.3: MERCADO DE PRODUCTOS LÁCTEOS ORGÁNICOS**

El caso de estudio consiste en validar una propuesta de producir y proveer productos lácteos orgánicos en la ciudad de Arroyito Provincia de Córdoba, Argentina, cuya actividad se encuadra en el sector primario de producción, secundario en lo que respecta a la fase industrial y comercio para la última etapa.

Por lo cual, se hará referencia al sector primario vinculado con lo necesario para la industrialización y comercialización, de manera de circunscribirla en términos de perspectivas. Más allá de que la actividad de este tipo de empresas es de interés en todo el país, el foco principal se hará en la ciudad de Arroyito.

#### **B.3.1 Producción orgánica**

La FAO define a la agricultura orgánica como un sistema de producción que trata de utilizar al máximo los recursos de una unidad productiva, “dándole énfasis a la fertilidad del suelo y la actividad biológica y al mismo tiempo, a minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana.” (FAO, s.f)

#### **B.3.2 Carácter de Orgánico: Conceptos claves y legislación.**

Para enmarcar la propuesta de valor es importante destacar conceptos importantes relacionados a la temática que sirven de base.

El concepto **orgánico** hace referencia a un sistema de producción que sustenta la salud de los suelos, los ecosistemas y las personas. Se basa en procesos ecológicos, biodiversidad y ciclos adaptados a las condiciones locales, en lugar del uso de insumos con efectos adversos. Según la Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM): “La agricultura orgánica combina tradición, innovación y ciencia para beneficiar el medio ambiente compartido y

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

promover relaciones justas y una buena calidad de vida para todos los involucrados” (IFOAM, 2008: s.p.).

Otra de las definiciones de orgánico es la que brinda el Movimiento para la Producción Orgánica (MAPO), quien indica que se trata de un sistema de producción sostenible que promueve el cuidado ambiental, mediante el fortalecimiento de la biodiversidad y la actividad biótica del suelo. Son además alimentos trazables, producto de un sistema de normas y fiscalización reconocido internacionalmente (MAPO, s.f).

La diferencia entre **natural** y **orgánico** radica, en términos ideales, en que un producto orgánico es una garantía de que es natural, entendiendo el término como la ausencia de alteraciones artificiales en su cultivo, cría o procesado. Por el contrario, cuando se utiliza el término natural en un etiquetado, nada garantiza que realmente lo sea.

A la hora de valorar **cuánto de natural tiene un producto orgánico**, se debe tener en cuenta que las certificaciones se conceden a los productos que cumplen una determinada normativa, lo que en muchas ocasiones significa un cierto margen de permisividad en el uso de productos químicos como plaguicidas para afrontar situaciones que no han podido resolverse con métodos ecológicos o simplemente porque están incluidos en la lista de los pesticidas, antibióticos, hormonas de crecimiento, etc. permitidos.

En materia de la legislación que ampara este tipo de actividades, la Producción Orgánica en Argentina está regulada por la Ley N° 25.127, por sus Decretos y Resoluciones; a su vez, está definida por organismos oficiales y privados internacionalmente reconocidos, como el Codex Alimentarius o la IFOAM; e incluye un sistema de certificación y control. Los términos orgánico, ecológico y biológico son sinónimos y sólo podrán aplicarse a productos que cumplan con esta Ley.



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

En Argentina, es autoridad de aplicación de la ley la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación de la Nación, a través del Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA).

Los organismos internacionales han elaborado referencias como los Estándares Básicos de IFOAM para la Producción y el Procesamiento Orgánicos, y los Principios de la Agricultura Orgánica; a muchos de estos principios adhiere la normativa argentina, y conforman, precisamente, el sustento de la misma. De hecho, la ley cuenta con transcripciones literales; lo que da la pauta de que se cuenta con una estructura legal de fiscalización que es reconocida internacionalmente y que se apoya en una normativa que regula la actividad equivalente a la que posee la Unión Europea (EU) y, según acuerdos, Japón.

Según el MAPO, esta situación, sumada a la existencia de certificadoras con acreditaciones internacionales y a la gran diversidad productiva que tiene nuestro país, permite la exportación a diversos destinos donde Argentina tiene un prestigio ya ganado en años de inserción y respuesta (MAPO, s.f.).

### **B.3.3 El contexto mundial**

La producción orgánica continúa creciendo a un ritmo acelerado. En la actualidad se estima que existen alrededor de 69 millones de hectáreas manejadas orgánicamente en 181 países. Las estadísticas muestran que el grueso de la actividad se concentra en naciones en vías de desarrollo cuya producción se orienta hacia la exportación, lo cual convierte a esta alternativa en una muy buena posibilidad para mejorar los ingresos de los pequeños agricultores.

## The World of Organic Agriculture 2017

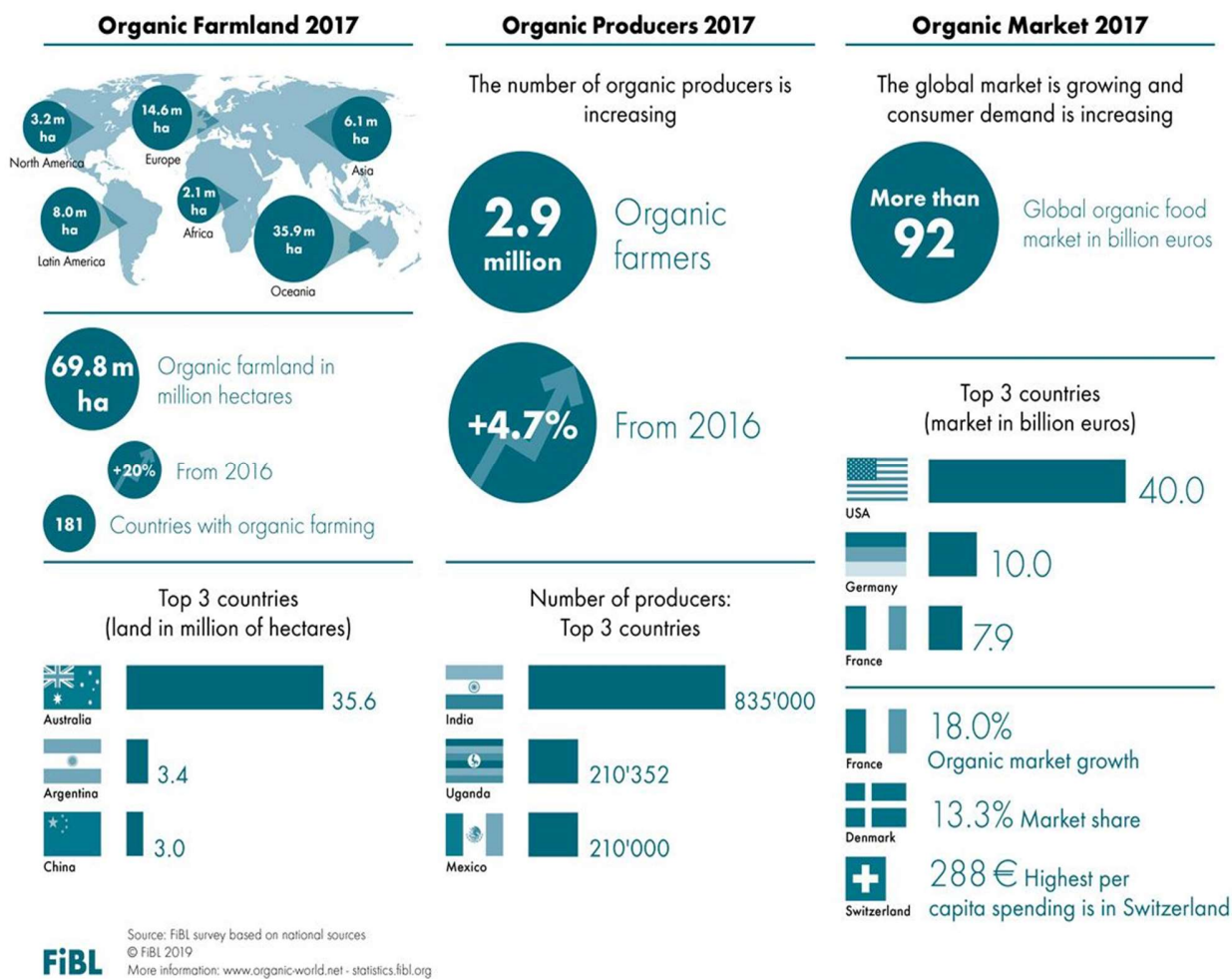


Figura 8. Agricultura orgánica en el mundo, 2017. Fuente: Dirección de Promoción de la Calidad en base a datos de FIBL 2017

Oceanía, Europa y América del Sur son los continentes que poseen las mayores superficies orgánicas certificadas del mundo. En América Latina, muchos países tienen más de 100.000 hectáreas bajo este tipo de producción, han superado los bajos niveles de hace unos años y presentan actualmente tasas de crecimiento extraordinarias.

La producción orgánica certificada mundial comprende ahora 69,8 millones de hectáreas, y las superficies de cultivo más grandes se hallan en Australia (35,6 millones de hectáreas) luego en

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

segundo lugar la Argentina (3,4 millones de hectáreas), China (3 millones de hectáreas) seguidos en el ranking por Italia, Estados Unidos y Brasil. En América Latina, los países con mayores proporciones de tierra dedicada a este tipo de producción son Uruguay, Costa Rica y Argentina.

### B.3.4 El mercado interno argentino

Argentina se encuentra en segundo lugar en el ranking mundial de superficie orgánica certificada con 3,4 millones de hectáreas. El 98,8% de la producción se envía al exterior. Según datos del SENASA, en 2017 se exportaron 176.300 toneladas, siendo Estados Unidos y la Unión Europea los principales destinos, mientras que el consumo interno ronda en las 2.000 toneladas (SENASA, 2019).

La superficie bajo seguimiento orgánico en el país, durante el año 2018, fue de 3,6 millones de hectáreas, aumentando respecto al año anterior un 7%. A continuación, en la Figura 4, se puede observar la distribución de las exportaciones por provincia, destacando como principales Río Negro, Mendoza y Buenos Aires.

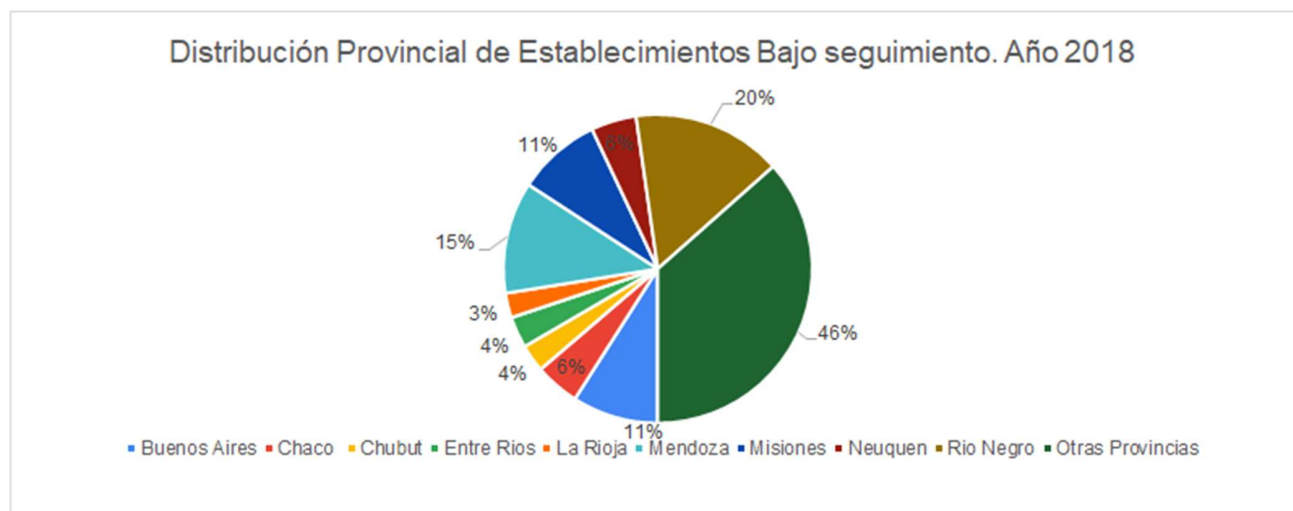
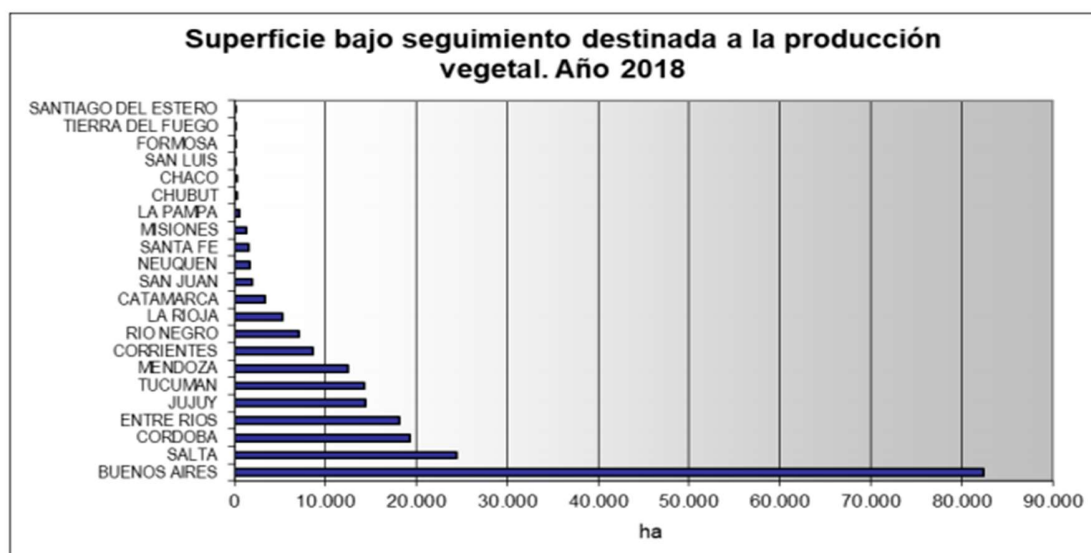


Figura 9. Distribución Provincial de Establecimientos Bajo seguimiento. Año 2018. Fuentes: SENASA en base a información de Entidades Certificadoras. Año 2019.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

De esta superficie, unos 3,4 millones de hectáreas se dedicaron a la producción ganadera y 217 mil hectáreas correspondieron a superficie destinada a producción vegetal. En la próxima figura, se puede observar la distribución de la producción vegetal por provincia.

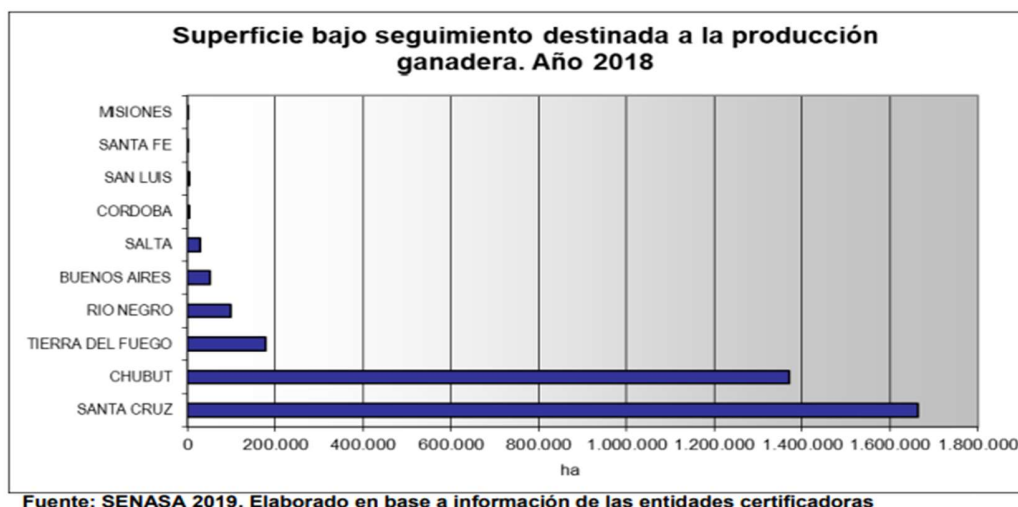


Fuente: SENASA 2019. Elaborado en base a información de las entidades certificadoras

Figura 10. Superficie bajo seguimiento destinada a la producción vegetal. Año 2018. Fuente: SENASA 2019. Elaborado en base a información de las entidades certificadoras.

Dentro de la producción orgánica agrícola la distribución de la superficie muestra una participación de la producción destinada a cereales y oleaginosas orgánicos (51%), seguida por los cultivos industriales orgánicos como caña de azúcar y vid (34%), las frutas (10%) y las hortalizas y legumbres orgánicas (5%). En la Figura 5, se puede observar la distribución por provincias.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS



*Figura 11.* Superficie bajo seguimiento destinada a la producción ganadera. Año 2018. Fuente: SENASA 2019. Elaborado en base a información de las entidades certificadoras.

En lo que refiere a la producción orgánica ganadera, se destaca la participación de la producción ovina que tiene una participación del 92% de la superficie certificada como orgánica, esto es en gran medida por su modo de producción extensiva principalmente en la Patagonia Argentina.

Se ha observado un paulatino aumento desde el año 1995 a la actualidad en lo que refiere a producción orgánica certificada, tal y como lo explican las siguientes figuras, de 12.182 hectáreas certificadas en el año 1995 a poco más de 80.877 en el año 2018, en el área destinada a la producción agrícola; mientras que, para producción ganadera, considerando el mismo periodo el aumento fue de 104.357 hectáreas en el año 1995 a 3.300.000 en el año 2018; en esta dirección, sus mayores niveles se registraron en el año 2009, cuando superaron las 3.892.000 hectáreas bajo producción ganadera con certificación.

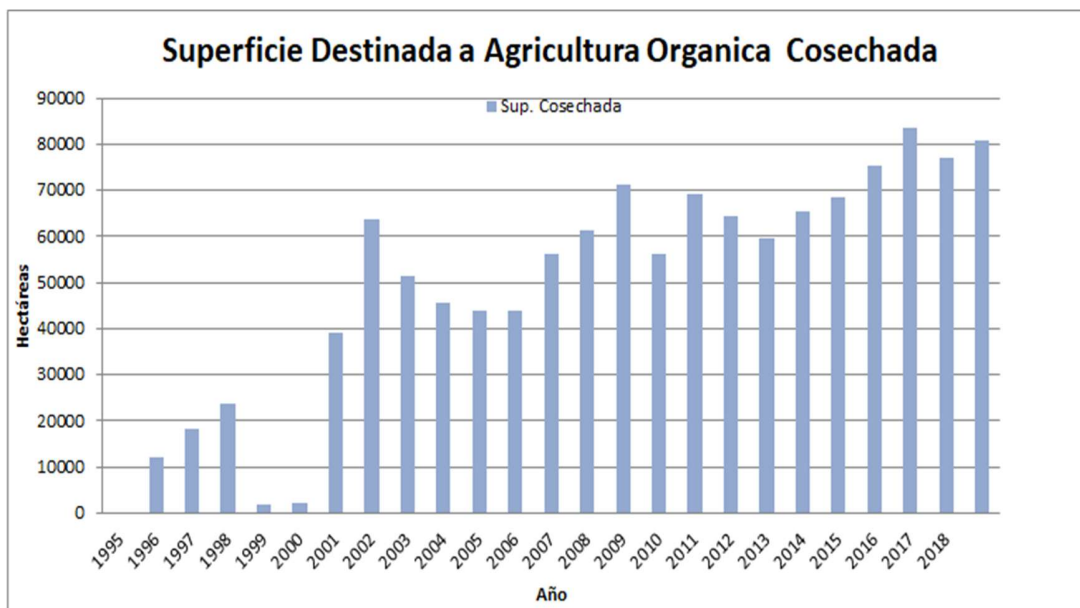


Figura 12. Superficie Destinada a Agricultura Orgánica Cosechada. Fuente: SENASA. 2018. En base a información de las entidades certificadoras (1) Superficie orgánica cosechada, no incluye la recolección silvestre (2) No incluye superficie destinada a la producción de miel

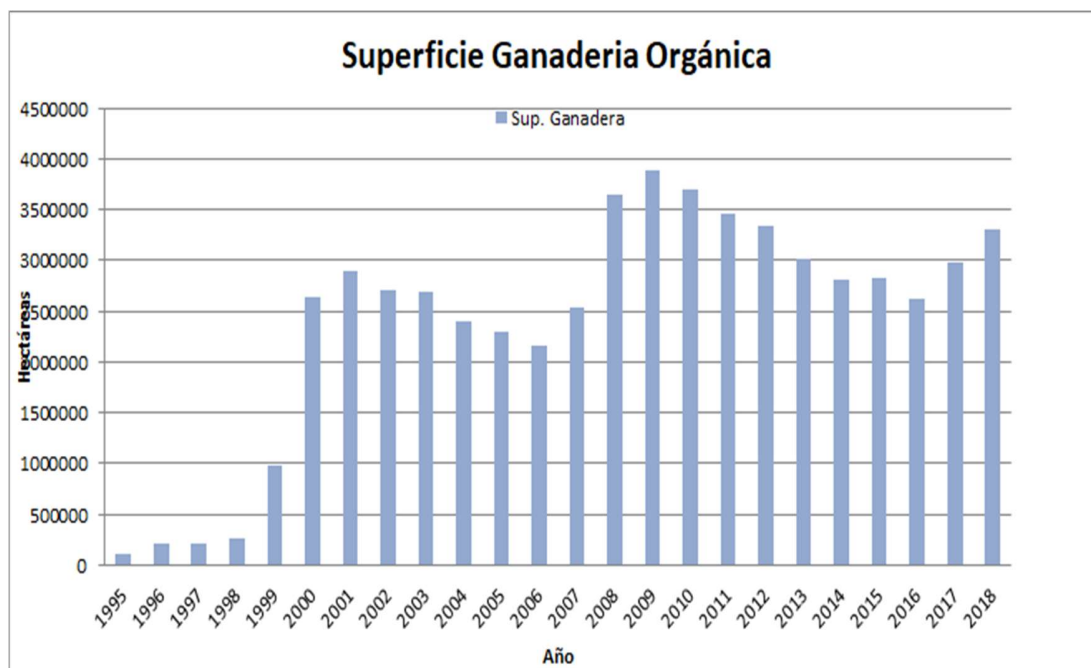


Figura 13. Superficie de Ganadería Orgánica. En base a información de las entidades certificadoras (1) Superficie orgánica cosechada, no incluye la recolección silvestre (2) No incluye superficie destinada a la producción de miel. Fuente: SENASA. 2018

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Las ferias de proximidad y ofertas de entregas directas del productor/comercializador a domicilio, siguen siendo las formas de comercialización más frecuentes. El volumen de productos certificados para el consumo final fue de menos del 1%

Estas ferias ofrecen una amplia variedad de productos de la compra semanal en el mismo lugar: verduras y frutas, carnes blancas, rojas y pescados, lácteos, variedades de frutos secos, semillas, panificados, viandas vegetarianas y veganas e incluso plantines, productos de limpieza, cosmética, indumentaria, entre otros. Estos mercados promocionan la producción local, acortan la huella y ponen en valor la relación de confianza entre el productor y el consumidor. En Capital Federal se destacan no más de 10 de estas ferias; a saber: el Mercado Belgrano que funciona desde el año 1956 y cuenta con 30 puestos de diferentes tipos de productos en el barrio de Belgrano; el Mercado de Economía Solidaria Bonpland en el barrio de Palermo, que surgió en 2001 y está conformado principalmente por cooperativas; el Mercado Punto Verde y El Galpón en Chacarita; A Cultivar que se Acaba el Mundo y San Telmo Verde Feria Orgánica, en el barrio de San Telmo; la Feria del productor al Consumidor en Agronomía y Mercados Sobre La Tierra, Ferias MAPO y Buenos Aires Market que circundan por diversos lugares de la Capital.

En Córdoba la “Feria Agroecológica de Córdoba” funciona todos los sábados en el campus de la Universidad Nacional de Córdoba y los Miércoles en barrio Alberdi, y cuenta con una variedad de puestos que ofrecen productos orgánicos principalmente devenidos de frutas y verduras.

Seguendo a Colamarino (2007), los tres principales productos orgánicos de origen animal que se consumen en el mercado interno actualmente son la leche fluida, la carne ovina y la miel. También tienen demanda, aunque en menores cantidades, el queso y la ricota.

Por otro lado, en el caso de los productos orgánicos de origen vegetal, el volumen consumido en el mercado interno se incrementa notablemente año tras año. Se destacan las ventas de las

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

hortalizas y las legumbres, tales como cebolla, tomate, zapallo y ajo; y de las frutas, como manzanas y peras.

De todos modos, el consumo interno de alimentos orgánicos es pequeño, y sólo representa el 5% de la producción del país. Colamarino plantea que las principales dificultades que comprometen el crecimiento de la demanda pueden sistematizarse en cuatro puntos, los cuales resumimos a continuación:

- Los alimentos producidos en nuestro país han tenido, históricamente, una imagen natural y confiable; por lo que había motivos de preocupación para el consumidor; por ello Argentina carece de una conciencia colectiva respecto al concepto de producto orgánico, y no existe una demanda masiva de los consumidores.
- Al no haber demanda fuerte, no existe un gran desarrollo en cuanto a presencia en los canales de distribución masivos. No obstante, hay, en algunos hipermercados góndolas específicas para estos productos, que han sido designadas luego del gran trabajo desarrollado por las cámaras y las empresas del sector, pero también está relacionado con una mayor receptividad del consumidor hacia la problemática medioambiental y la seguridad alimentaria.
- Existe un diferencial de precio respecto de los productos convencionales, aunque varía de producto en producto, el plus de precio que se debe pagar por un producto orgánico en la actualidad, hace que la demanda crezca aún más lentamente. En algunos de los países desarrollados, hay consumidores dispuestos a abonar una diferencia de precio a cambio de su seguridad y la del medio ambiente, pero muchas veces el sobreprecio requerido excede ampliamente lo que los consumidores están dispuestos a pagar. A medida que la producción aumente, mejoren los costos de transacción del sector y se desarrollen



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

tecnologías que abaraten la producción, ese diferencial tenderá a acercarse a los precios del producto convencional.

- Faltan acciones coordinadas para el desarrollo y difusión del sector, aun cuando se cuenta con leyes y normas acordes a las necesidades del sector, no se han desarrollado acciones específicas y coordinadas que apunten a mejorar la performance del mismo. El Programa de Desarrollo para la Producción Orgánica Argentina que coordinará la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (SAGPyA) constituirá un gran aporte en este sentido.

Por poseer ventajas naturales y competitivas para la producción de alimentos orgánicos, Argentina está en condiciones de aportar una gran parte de la oferta necesaria para satisfacer la demanda de productos orgánicos, no sólo a nivel de producción de materias primas agroalimenticias, sino también de productos con distintos grados de transformación.

Cabe destacar que la producción agropecuaria argentina se ha caracterizado por utilizar un bajo nivel de agroquímicos, y aunque en los últimos años su empleo ha crecido, dista mucho de alcanzar los niveles de los países desarrollados.

### **B.4: EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE LÁCTEOS ORGÁNICOS**

En lo que respecta a empresas de productos orgánicos, las mismas se sustentan y desarrollan en conjunto con diversas actividades unidas bajo un mismo factor común, tales como la biodiversidad, la auto sustentabilidad y la generación de valor en miras de un horizonte de más largo plazo; y no como actividades aisladas, aunque por motivos que exceden al presente trabajo se hará foco exclusivamente en la producción de lácteos orgánicos.

#### **B.4.1 Productores de lácteos orgánicos y casos de éxito relacionados a la temática en el mundo.**

Los casos exitosos en este tipo de producciones son los que logran producciones que se enfoquen en la auto sustentabilidad, generación de valor y escalabilidad que no solo ponga énfasis en la rentabilidad, ya que lo que se busca es la generación de valor por mayor cantidad de tiempo, y a veces con las producciones tradicionales los recursos se van agotando e implican mayores esfuerzos económicos para sostener la productividad con el transcurso del tiempo.

Por ende, un caso de éxito en Australia es “True Organic”, una cooperativa formada en el año 2002, en la cual se trabaja conjuntamente para producir y suministrar leche orgánica certificada, y acompañar a sus agricultores a lograr la certificación. Las tomas de decisiones las realiza un órgano colegiado, en donde la cooperativa sirve como plataforma para suministrar a sus asociados el beneficio de las economías de escala, mediante compra, distribución y marketing. Unen capital, leche y personas para lograr una imagen única, bregar por las garantías de lácteos orgánicos de calidad, unir esfuerzos comerciales, lo que los hace comercializar lácteos orgánicos en toda Australia y exportar a China (True Organic, s.f).

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Otro caso de éxito a nivel mundial, aunque solo tenga presencia en su país de origen, es “Organic Valley”, una cooperativa de 2000 familias, con asentamiento principal en Valley en el estado de Wisconsin, al norte de Estados Unidos, que tiene 900 empleados y acerca a la mesa de los norteamericanos productos lácteos orgánicos de primera calidad (Organic Valley, 2020).

Otro caso emblemático es “Omsco”, una cooperativa de 250 agricultores que producen 250.000.000 de litros anuales de leche orgánica certificada y abastecen al Reino Unido, satisfaciendo el 65% del mercado (Omsco, 2020).

La FAO, junto con la OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) sostienen que el mercado mundial de producción de leche orgánica indica que el mercado de los lácteos orgánicos es relativamente pequeño ya que representa el 0,9% del mercado mundial de lácteos. No obstante, hace que se logren precios de venta de entre 27% y 44% según cada estado o país (FAO, OECD, s.f.).

### **B.4.2 Empresas de Productos Lácteos Orgánicos en Argentina**

En el país, son escasas las empresas productoras de lácteos orgánicos, todas orientadas hacia mercado interno, y de nicho con un desarrollo territorial limitados, se pueden mencionar como ejemplos exitosos a “La Choza” de General Rodríguez en la provincia de Buenos Aires, a “Santo Padre” de la ciudad de Tandil, a “Naturaleza Viva” en Guadalupe Norte, provincia de Santa Fe. Todas estas empresas tienen la particularidad de producir en pequeña escala, si se traza una comparación con los ejemplos propuestos a nivel mundial.

En el caso de La Choza de General Rodríguez es un establecimiento con un tambo de 200 vacas de raza Jersey, las cuales proporcionan más atributos en cuanto a los sólidos de la leche que hacen que en términos industriales sea más eficiente la obtención de determinados productos como son el queso y la manteca. Se elabora también leche, yogur, queso, ricota, crema y lácteos aptos para

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

celíacos. Además, diversificaron su producción con la elaboración de verduras orgánicas que integran al abanico de productos que esta granja ofrece. El canal comercial está tercerizado en múltiples almacenes orgánicos que se encuentran principalmente en Capital Federal.

En Santo Padre, a partir de producción de leche propia en un tambo de 100 vacas donde trabajan siete personas en extracción y producción, se elaboran tres tipos de queso: Gouda, Provolone y Parmesano, y otros productos como Mozzarella, dulce de leche y ricota, todos completamente orgánicos. Tienen tercerizado el canal de venta debido a la complicación logística para la distribución a diversos puntos de la Capital. Sin embargo, su estrategia comercial está enfocada en acuerdos con diferentes comercios, que permiten que se puedan conseguir sus productos en almacenes naturales y gourmet de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA). Además, se promocionan en algunos restaurantes de Palermo, tales como Wellbar, Artemisia y Facon que eligen estos productos para sus platos como ensaladas, risottos, provoletas y picadas. Tienen también una política para que algunos de los chefs más conocidos de Argentina próximamente incorporen en sus cartas y platos productos de esta marca, como otra forma de alcanzar el reconocimiento en el mercado.

Naturaleza Viva, ubicada al norte de la provincia de Santa Fe, es un caso que posee todo un ecosistema holístico, en donde se privilegia el bienestar animal y la protección del medioambiente. El predio de Naturaleza Viva cuenta con 180 hectáreas: 110 propias y 70 alquiladas. No utilizan agroquímicos, ni venenos, ni fertilizantes artificiales. Hacen el mejoramiento genético de las semillas mediante su selección manual, un procedimiento que les permitió en épocas de sequía mejores rendimientos, en trigo principalmente, en comparación con la agricultura convencional. A su vez, utilizan un biodigestor que alimenta la planta de biogás y abastece el tambo y la quesería, que es la principal actividad y que se sostiene todo el año. Por otro lado, se produce ganadería

orgánica y elaboración de jaleas orgánicas según frutas de estación. No desarrollan la actividad comercial ni posee una estrategia comercial, sino que se sustenta en su capacidad de producción.

### **B.4.3 Mercados Orgánicos en Argentina**

Ante el auge de la demanda de los consumidores de poder elegir alimentos sin agroquímicos, cuidando la biodiversidad y minimizando la contaminación del suelo, aire y agua, nace un mercado con productos diferentes. Éstos logran ser, por lo general, más accesibles para el consumidor ya que, al ser comercializados por los propios productores, sin intermediarios, son más económicos. Estos mercados y ferias ofrecen una amplia variedad de productos de la compra semanal en el mismo lugar: verduras y frutas, carnes blancas, rojas y pescados, lácteos, variedades de frutos secos, semillas, panificados, viandas vegetarianas y veganas e incluso plantines, productos de limpieza, cosmética, indumentaria y mucho más

Entre los más afamados en Capital Federal se encuentra el Mercado Belgrano de los más antiguos de la ciudad, nacido en 1956, cuenta con más de 30 puestos entre los cuales tienen uno llamado “nutrición al paso” que enseña sobre estos nuevos hábitos de consumo saludables. En Chacarita, se encuentra El Galpón que reúne productores que ofrecen sus productos y se dictan charlas y capacitaciones a público en general; y Mercado Punto Verde, surgido hace 8 años con formato feria, el cual realiza, además, envíos a domicilio. En el Barrio San Telmo se encuentra A cultivar que se acaba el mundo, una tienda dentro de una casona antigua que ofrece productos de cooperativas y productores, además se encuentra San Telmo Verde Feria Orgánica, una feria bajo techo en un pequeño local, los puestos son atendidos por los mismos productores. En Palermo, se encuentra el Mercado de Economía Solidaria Bonpland, surgido en la crisis del 2001, que está conformado por varios cooperativistas que brindan un espacio de productos saludables a precios justos. Por otra parte, hay otras ferias itinerantes como lo son Mercados Sabe la Tierra, una

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

asociación sin fines de lucro; Ferias MAPO (Movimiento Argentino para la Producción Orgánica) es una ONG fundada hace más de 20 años que reúne entidades, personas, empresas y organizaciones no gubernamentales que se relacionan con la producción orgánica. Las ferias que organizan se alternan cada 15 días, de marzo a diciembre. y por último Buenos Aires Market surgió en 2012 y es organizada por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

En otros centros urbanos de importancia como Córdoba se destacan La Feria Orgánica, que se encuentra al frente de la facultad de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional de Córdoba y abre los sábados por la mañana. Se puede encontrar una gran variedad de productos orgánicos, como mieles, dulces, tortas, frutas, verduras, jugos, licuados, yerbas, entre otros.

En otro orden de importancia, se encuentran tiendas y almacenes que abren en sus respectivos barrios e itineran por este tipo de ferias mencionadas anteriormente y se trasladan a diferentes barrios de la ciudad. Entre los almacenes más renombrados se encuentran Organicos de Mi Tierra, Yuyupa en barrio La Salle, Entresano en barrio Alberdi, entre otras tiendas o almacenes que, en baja escala, hacen estrategia de foco en los productos orgánicos.

El gran Rosario goza de una de las tiendas mejor organizadas en la oferta de este tipo de alimentos llamada Alimentos saludables proveeduría orgánica y natural, la cual cuenta con dos locales en el centro de Rosario. Además, cuenta con una variada oferta de almacenes holísticos y de productos agroecológicos entre los cuales destacan: Quiero Tenerte Verde, Gaia, Vitalia, Tienda de suelo Común, entre otros.

Los mercados promocionan la producción local, acortan la huella y ponen en valor la relación de confianza entre el productor y el consumidor.

Por otro lado, hay una nueva tendencia de manejo en la que las empresas productoras ceden el manejo comercial de sus productos en estas pequeñas tiendas, algunas complementan o acompañan

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

este proceso de oferta mediante referencias para ubicar mejor las tiendas asociadas a esta propuesta de valor. Así es como las empresas productoras se orientan a tercerizar buena parte de las actividades que se decide no realizar internamente por diferentes razones, una de ellas por no tener la posibilidad de abarcar una zona geográfica mayor si no es mediante esta modalidad. Las compañías buscan, en la actualidad, una mayor eficiencia operativa, y se focalizan en aquellas tareas que son centrales de su capacidad productiva y que las distinguen; al mismo tiempo, externalizar las actividades complementarias, que resulta más eficiente generar externamente y es preferible comprarlas en el mercado, que producirlas al interior de la firma.

### **B.4.4 Mercado en la ciudad de Arroyito.**

La localidad de Arroyito está ubicada al este de la provincia de Córdoba a 114 km de la capital provincial y a 91 km al oeste de San Francisco, la ciudad cabecera del departamento San Justo. Cuenta con alrededor de 25.000 habitantes.

Los datos del relevamiento social comunitario realizado por la Cooperativa de Electricidad y Servicios Públicos Arroyito Limitada y Fundación Colsecor indican que el principal medio de vida de la mayoría de los habitantes es de origen industrial, tanto sea directa o indirectamente, ya que en esta localidad existen varias industrias del rubro alimenticio, y en dicho rubro trabajan 2.300 personas de manera directa. Además de ello, la actividad agrícola ganadera gana preponderancia en el estrato social de la localidad y la actividad comercial es otro de los actores de importancia en la ciudad (Cooperativa de Electricidad y Servicios Públicos Arroyito Limitada, Fundación COLSECOR, 2019).

Por su parte, la actividad comercial en rubro gastronómico se compone de 12 supermercados, entre los cuales se destacan supermercados Mariano Max y La Anónima. Además, existen 229 almacenes de proximidad, 18 tiendas que proveen fiambres, quesos y productos de granja, 4

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

tiendas de productos orgánicos y naturales, 17 kioscos poli rubros y 50 establecimientos que expenden carnes rojas.

Existen además 2 rotiserías que se basan en la elaboración de productos naturales y orgánicos, y una tienda de vegetales agroecológicos de producción local en Arroyito, directos de la huerta.



Figura 14. Actividad Comercial. Fuente: Elaboración propia en base a datos de la Cooperativa de Electricidad y Servicios Públicos Arroyito Limitada y Fundación Colsecur.



### C. METODOLOGÍA

Se aplicará como metodología el estudio de caso, con una introducción previa de las teorías y las herramientas que permitirán clarificar y profundizar los componentes, haciendo foco en su correcta aplicación.

En el trabajo de campo se realizarán los siguientes pasos:

1. Análisis del mercado de productores de productos lácteos orgánicos, tiendas de proximidad o lugares donde se comercializa y competidores: se busca entender las variables que operan en el mercado, fuerzas competitivas y casos de éxito de productores y/o vendedores de este tipo de productos.
2. Análisis de las empresas productoras de productos orgánicos en Argentina, que logre mapear las principales del país y explicitar los casos de éxito de Argentina y del mundo.
3. Análisis de los clientes: en esta etapa, se busca armar un perfil de los clientes que espera tener el negocio, identificar los informantes clave, armar los instrumentos para su análisis e implementar dichos instrumentos.
4. Definición de la propuesta de valor, a partir de la confección del perfil del cliente y del mapa de valor.
5. Validaciones de la propuesta de valor, a partir de la confección de la propuesta, se establece un instrumento para validarla con clientes, buscando obtener la información necesaria para mejorarla.
6. Determinación de la propuesta de valor definitiva a partir de las conclusiones obtenidas en las validaciones.

Recomendaciones para la implementación. Se busca definir mejores prácticas y sugerencias para tener presente al momento de implementar la propuesta de valor

## **D. DESARROLLO**

### **D.1 TRABAJO DE CAMPO**

El trabajo de campo se llevará a cabo en la ciudad de Arroyito, sin perder de vista el país como marco. No obstante, se analizará el mercado mundial para tener de referencia ya que a nivel global la temática está mucho más evolucionada.

#### **D.1.1 El mercado interno en Arroyito**

La localidad de Arroyito está ubicada al este de la provincia de Córdoba a 114 km de la capital provincial y a 91 km al oeste de San Francisco, la ciudad cabecera del departamento San Justo. Arroyito cuenta con alrededor de 25.000 habitantes.



*Figura 15.* Ubicación de Arroyito en la Provincia de Córdoba. Fuente: Relevamiento Social Comunitario. Fundación COLSECOR y Cooperativa de Electricidad y de Servicios Públicos de Arroyito Limitada.

La ciudad de Arroyito arroja un sinfín de oportunidades para instaurar esta propuesta de valor principalmente debido cuatro factores; a saber: en primer lugar, es una ciudad con una distribución geográfica simétrica, casi emulando un cuadrado perfecto, lo que facilita y disminuye los costos de distribución y logística; en segundo lugar, la demografía en cuanto a su rango etario se distribuye entre 30 y 60 años, la mayoría de ellos foráneos debido a la demanda laboral que existe de sus industrias preponderantemente del rubro alimenticio —entre las cuales se destaca Arcor—, que en su conjunto emplean de manera directa a 2300 personas, el poder adquisitivo medio es alto dada la menor cantidad de mano de obra desocupada y a que los sueldos tienden a nivelarse hasta el punto de lo que se abona en estos establecimientos industriales; el tercer factor relevante

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

es que no existen propuestas afines hasta el momento y que tiene pueblos de menor envergadura circundantes en un radio de 37 km, pero que dependen, de alguna manera, en cuanto a lo comercial de Arroyito, lo que aumenta la potencialidad de demandantes de estos insumos; y en cuarto y último lugar, otro de los beneficios es que se encuentra equidistantes de la ciudad de Córdoba a 110 km y a 90 de la ciudad de San Francisco, que en oportunidad de pensar en una escala mayor, con la misma explotación, se podría abastecer a estos mercados.

### D.2 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

En el presente capítulo se confecciona un perfil del cliente utilizando la metodología Canvas propuesta por Alexander Osterwalder (2014).

Para ello, se relevan informantes clave y se confecciona un instrumento de recolección de información en el marco de entrevistas en profundidad con los mismos.

Con esa información, se confecciona un instrumento para recabar mayor información sobre los clientes y nutrir el armado del perfil con el análisis de la información relevada.

#### D.2.1 Informantes Clave

Del análisis de los actores relacionados al mercado de productos orgánicos, se reconocen diferentes grupos de personas que podrían aportar información desde diferentes perspectivas: comerciantes de productos orgánicos, productores de productos orgánicos e industrias que elaboren este tipo de productos, profesionales de la salud que están vinculados a la promoción de este tipo de alimentos y clientes de este tipo de productos.

Para cada grupo se confeccionó un cuestionario con preguntas abiertas, que permitieran obtener información que contribuya a confeccionar el perfil del cliente de productos orgánicos<sup>1</sup>.

Se entrevistó a dos consultoras nutricionistas especializadas en nutrición a base de productos orgánicos y naturales. La primera entrevistada fue una profesional experta en Microbiota humana de 34 años; mientras que la segunda, especialista en nutrición a base de productos agroecológicos, de 32 años de edad; ambas de la ciudad de Córdoba. Estas entrevistas fueron muy valiosas ya que los profesionales de la nutrición son las personas que están al corriente de las nuevas tendencias y cuentan con la información sobre los nuevos hábitos alimenticios. Además, estas profesionales trabajan con nuestro público objetivo, lo que permite inferir más acerca de sus necesidades.

---

<sup>1</sup> El cuestionario se presenta en el anexo: C.3.1 Entrevistas con informantes clave.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Sus principales clientes son mujeres entre 35 y 55 años. Tienen preferencia en sus compras por productos naturales, integrales y orgánicos o agroecológicos. Compran este tipo de alimentos con una frecuencia semanal, y sus principales intereses son, en orden de importancia: el valor nutricional de los productos, su calidad y salubridad. La mayor parte de sus clientas valoran los productos por ser más saludables, amigables con el medio ambiente, con menor impacto ecológico, más respeto por la salud y bienestar animal, y menos residuos patógenos

También se entrevistó a productores de productos orgánicos. Uno de ellos, dedicado a la producción de frutas y verduras, comercializa sus productos de forma directa en ferias de proximidad en barrios de la ciudad de Córdoba; los consumidores preferentemente son personas entre 35 y 55 años, equidistribuidos en género, en promedio sus ventas rondan los \$1.200 y \$1.500 por persona. Sus clientes buscan sus productos por conocimientos sobre su origen y la seguridad en la cadena alimentaria y el respeto al medio ambiente que con ello confiere.

Otro de los entrevistados fue un productor de lácteos orgánicos; sus principales productos son queso de pasta semidura y yogures. Su estrategia de comercialización está basada en una integración vertical con una red de comercios, de los cuales se vinculan para establecer conjuntamente la estrategia de comercialización. Él considera que los motivos por lo cual las personas eligen el consumo de productos lácteos orgánicos o agroecológicos son aún más manifiestos que en otro tipo de productos orgánicos, pues es de marcada importancia conocer el origen y trazabilidad de los mismos, como así también su cadena de distribución. Es por eso, que las empresas que los producen remarcan estos atributos a la hora de ofrecer sus productos. De todos modos, la legislación vigente pone especial énfasis en el cuidado del medio ambiente, donde se alimentan los animales como los procesos de cría y obtención de leche que luego se utiliza para la producción de este tipo de alimentos. Los productos en este caso se comercializan obteniendo

la certificación orgánica, y son habilitados por cuatro certificadoras: Argencert S. A., Food safety S. A., Letis S. A., Organización Internacional Agropecuaria S. A.; las cuales están controladas y habilitadas por el SENASA. Cada país tiene su propia normativa y sello. La producción orgánica en nuestro país está amparada por la Ley 25.127, sus decretos y resoluciones, y a la vez está definida por organismos oficiales y privados internacionalmente reconocidos, como el Codex Alimentarius o la Asociación IFOAM (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica).

### **D.2.2 Estudios sobre el comportamiento de los compradores de productos orgánicos**

Además de las entrevistas realizadas, son de gran valor para el análisis de los clientes los diversos estudios que describen las preferencias o factores de compra de los consumidores y que los clasifican para su estudio.

Para el análisis de los consumidores es importante conocer las preferencias y la forma de toma de decisiones de los mismos, que permite entender de una mejor manera su comportamiento.

En el año 2007, Renée Shaw Hughner de la Universidad de Arizona identificó nueve agentes como los principales al momento de incluir en la compra de productos orgánicos. Estos son: la preocupación por la salud y la nutrición, el sabor superior, el cuidado hacia el medio ambiente, la seguridad alimentaria, el interés en el bienestar animal, el soporte de la economía local, la salubridad, la nostalgia y la curiosidad o moda.

En este sentido, Higuchi (2015) recupera los aportes de Stolz, Stolze, Hamm, Janssen y Ruto quienes plantean que las actitudes más importantes hacia la compra de productos orgánicos involucran los temas de preocupación por la salud, el medio ambiente, el sabor y la procedencia del producto; y las de Mohamad, Rusdi y Hashima, quienes, por su parte, señalan que el consumo de tales alimentos ha tenido un patrón creciente debido al conocimiento de los consumidores sobre

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

temas como seguridad alimentaria, calidad, preocupación sobre la salud y responsabilidad hacia la naturaleza, entre otros.

La International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM) señala que la base de los principios de la agricultura orgánica comprende temas como salud, ecología, equidad y precaución, y en otro orden de ideas, la salud es generalmente aceptada como el motivo primario para comprar comida y productos orgánicos (IFOAM, 2014).

Por otro lado, en estos últimos años, diversos grupos de estudios realizaron una clasificación en distintas categorías para tratar de entender de mejor manera a los consumidores orgánicos. Por una parte, el Hartman Group realizó una encuesta a 26.000 familias norteamericanas representativas, y clasificó a los consumidores orgánicos en *Centrales*, de nivel medio y periféricos. Por otra parte, Higuchi (2015) comenta que: el Grupo Natural Marketing Institute (NMI) clasificó a los consumidores en *Lohas*, *Naturalites*, *Drifters*, *Convencionales* y *Despreocupados*. Asimismo, el Ministerio de Ambiente y Medio Rural y Marino de España (Magrama) realizó un trabajo titulado como estudio del perfil del consumidor de alimentos ecológicos, que el que realizó el mismo con 455 consumidores de productos ecológicos entre 18 y 69 años en ese país a los cuales clasificó, según los resultados, en *Convencidos*, *Ecologistas*, *Preocupados por la salud* y *Desimplicados*.

A continuación, en la Tabla 1 se presenta un resumen de la descripción de los distintos grupos:



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Tabla 1 *Descripción de categoría de consumidores Orgánicos*

HARTMAN GROUP	NMI	MAGRAMA	Descripción de categorías de consumidores
Core	Lohas	Convencidos	Involucrados e Influyentes en la industria Organica: preocupados por la salud y el medio ambiente
De nivel Medio	Naturalites	Ecologistas	Preocupados por Medio Ambiente y por hábitos más saludables.
		Preocupados por la salud	Usuarios frecuentes, preocupados por su salud, y en menor medida Medio Ambiente
	Drifters	Desimplicados	Se dejan llevar por últimas tendencias. Involucramiento intermitente
Periféricos	Convencionales	-	Centrados en sí mismos, prácticos, racionales, conscientes de los desperdicios, pero privilegian el ahorro
	Despreocupados	-	No se responsabilizan del medio ambiente a menos que los afecte

Fuente: Elaboración propia basado en Proexpansión. Chassy, Magrama. Hartman Group y NMI.

### D.2.3 Exploración sobre los potenciales clientes

Para conocer más sobre los potenciales clientes, se confeccionó, a partir de la información suministrada por los informantes clave y los estudios sobre consumidores orgánicos, un cuestionario con preguntas semiestructuradas que se distribuyó de forma masiva.

Se realizaron obtuvieron 237 respuestas <sup>2</sup>, a través de un formulario administrado por Internet.

La encuesta se realizó por medio de Formulario de Google y se divulgó por medio de un enlace que permitía responder de forma muy simple, ya sea por medio de una computadora o de un celular. El relevamiento de datos se hizo en el mes de marzo de 2020.

<sup>2</sup> El cuestionario se encuentra en el anexo C.3.2. Encuesta exploratoria del perfil del cliente.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Fue un cuestionario abierto en el cual se dirigió azarosamente entre la población de la ciudad de Arroyito y zona de influencia; se observó que el 75% de los contactados mediante esta encuesta se distribuye entre 30 y 60 años.

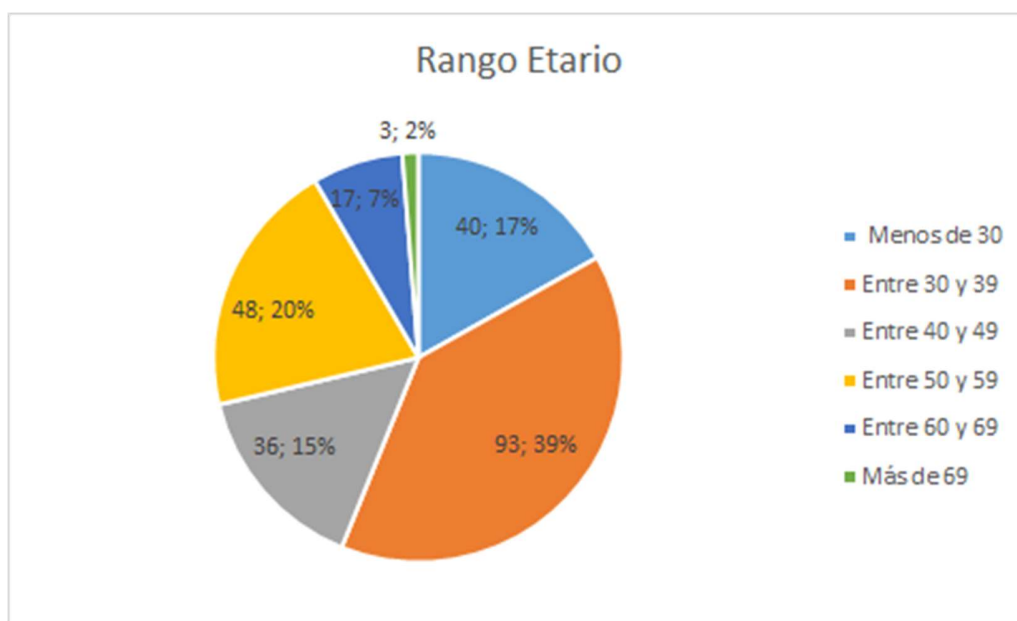


Figura 16. Rango Etario. Fuente: Elaboración propia

En el cuestionario, se indagó sobre los hábitos de consumo del público objetivo. En los resultados, se encontró que el 97% de los hogares consume lácteos. De los que consumen lácteos, hay diferencias según los productos: el 82% consume leche, el 99,6% queso, el 72 % yogurt, el 80,9% consume dulce de leche, el 84,3% consume crema de leche, y el 85,5% consume quesos untables. Estos resultados reflejan la importancia que tienen los lácteos en la mesa de la población encuestada.

Es posible observar que un 98,7% de los encuestados consumen lácteos, tal como se muestra en la próxima figura.

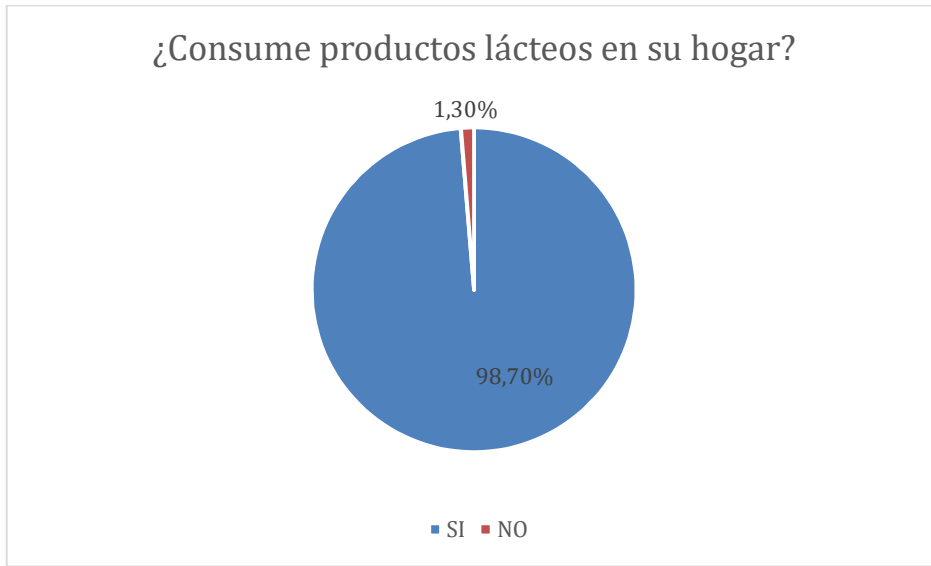


Figura 17. Consumo de productos lácteos en el hogar. Fuente: Elaboración propia.

El 82% de las personas que consumen productos lácteos consumen leche, casi el 100% consume queso mientras el 72% tiene preferencias por el yogur tal como se explican en la Figura 18:

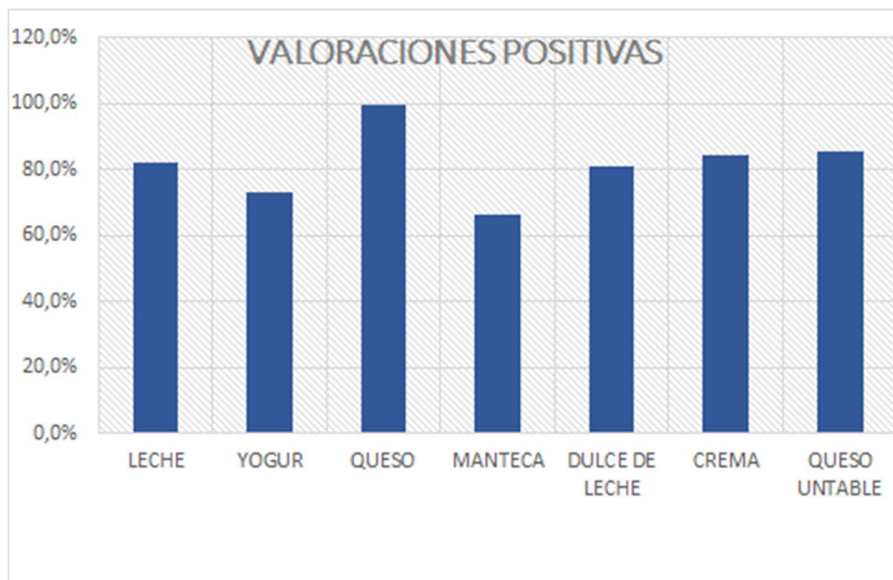


Figura 18. Valoraciones positivas. Fuente: Elaboración propia

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

En lo que respecta a los demás productos, se observa que, dentro de quienes consumen productos lácteos, el 80,9% consume dulce de leche, el 84,3% consume crema de leche, y el 85,5% consume quesos untables.

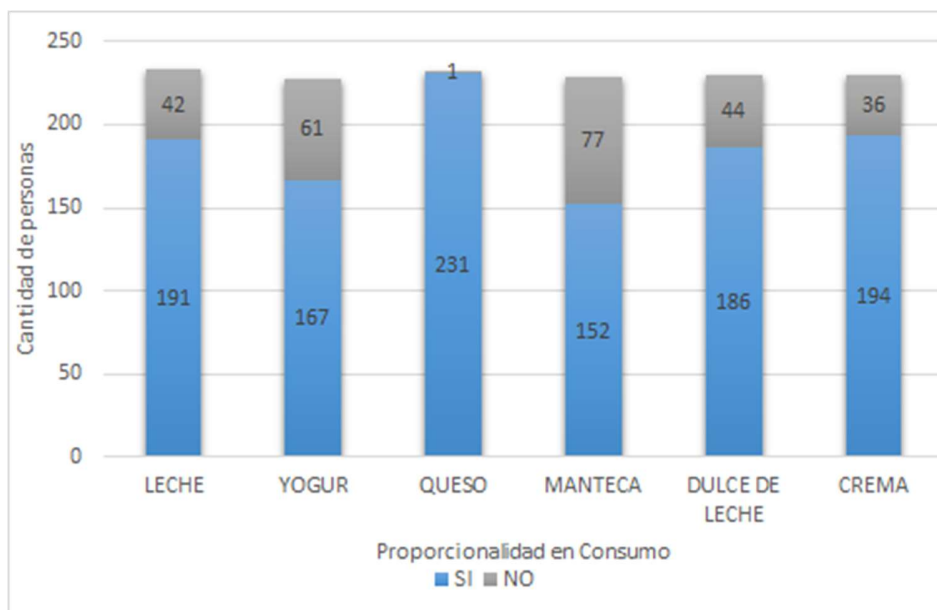


Figura 19. Consumo de lácteos por cantidad de personas. Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto sobre la cual se recabó información fue sobre la frecuencia de consumo; y se observó que el 79% consume productos lácteos todos los días, y un 18% lo hace con una periodicidad de 3 días. Esto refuerza la importancia que tienen estos productos en el público relevado.

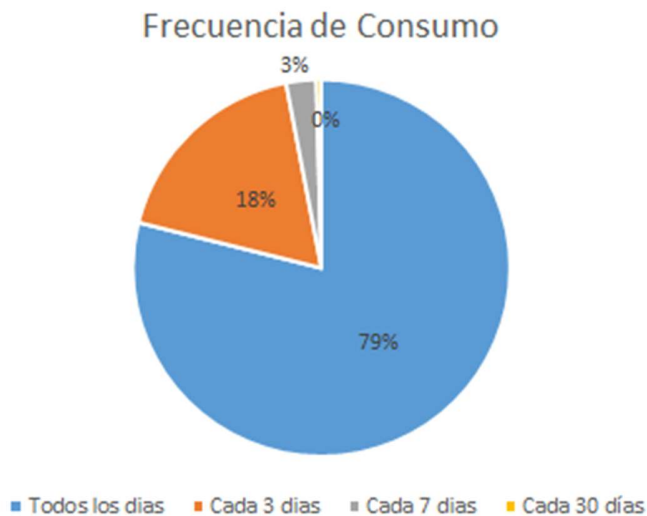


Figura 20. Frecuencia del consumo de lácteos. Fuente: Elaboración propia

Para poder introducir la encuesta hacia temas que permitan conocer acerca de las preferencias de los consumidores sobre productos o propuestas afines a la nuestra, se consultó si se consumen productos orgánicos en sus hogares obteniendo una respuesta afirmativa de aproximadamente un 40 % de los encuestados.

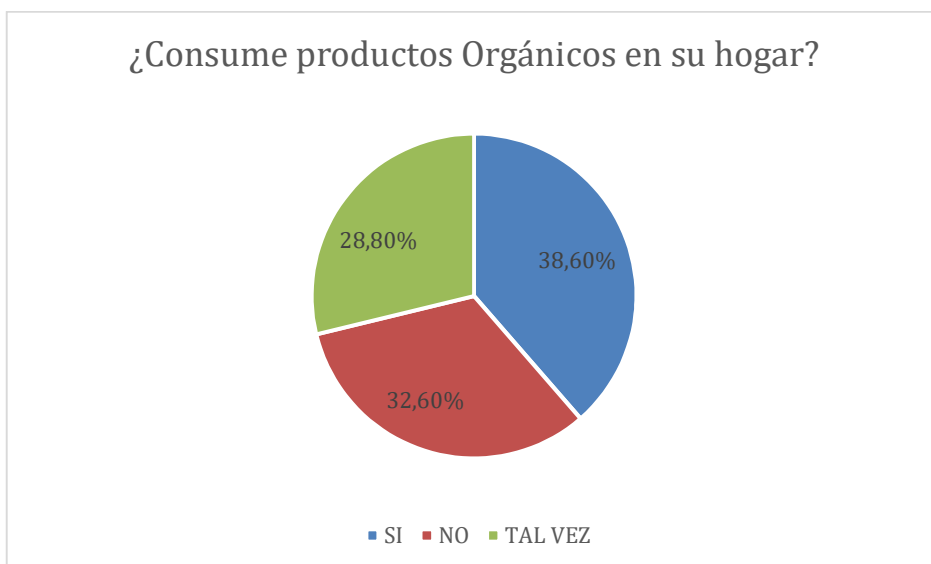


Figura 21. Consumo de productos orgánicos en el hogar. Fuente: Elaboración propia.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

De los que respondieron consumir productos orgánicos, se interrogó sobre qué tipo de alimentos consumen; los productos más elegidos fueron las frutas y verduras (67%), seguido en orden de importancia las carnes y pescados (16%) y las semillas o frutos secos 15%. Lamentablemente, los lácteos orgánicos no demostraron tener gran incidencia, ya que, sólo un 1% respondió sobre su consumo, al igual que pasó con los vinos.

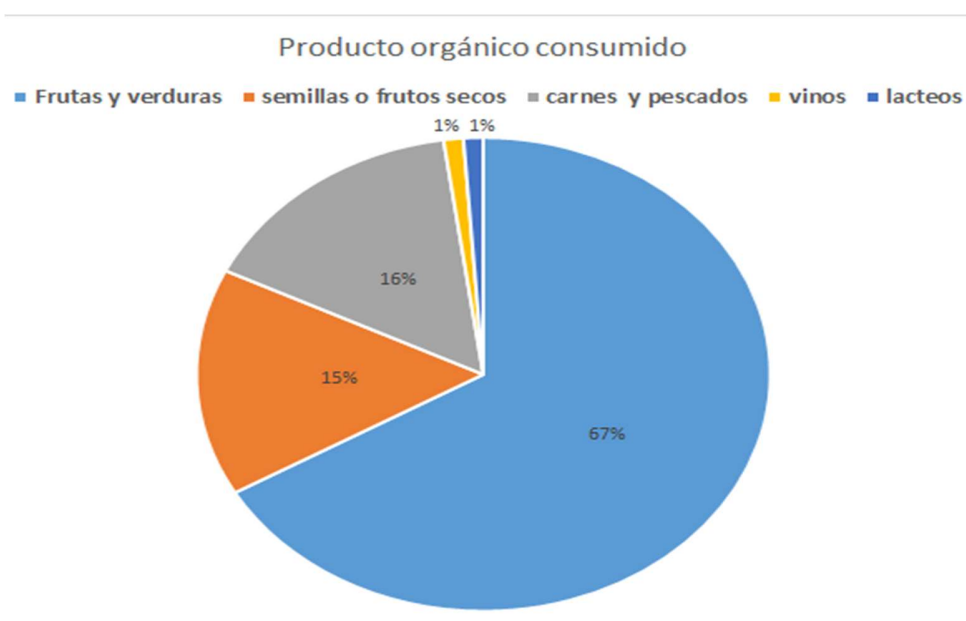


Figura 22. Productos orgánicos consumidos. Fuente: Elaboración propia

El 88% del total de encuestados dijo conocer sobre las ventajas de consumir productos orgánicos; por ejemplo, manifestaron conocer que en estos productos hay ausencia de pesticidas, residuos de agroquímicos, hormonas y demás elementos químicos que, en el caso de los productos tradicionales, no terminan de sintetizarse en el metabolismo de los animales o de las plantas y culminan en las hojas, tallo, pulpa de las frutas y en la carne o leche es decir en el producto final.

El atributo que más valor destacan los consumidores es la salubridad, representado por un 39% de los encuestados. Asimismo, los atributos sabor, calidad y conocimiento sobre el origen de los mismos son importantes también al momento de la compra.

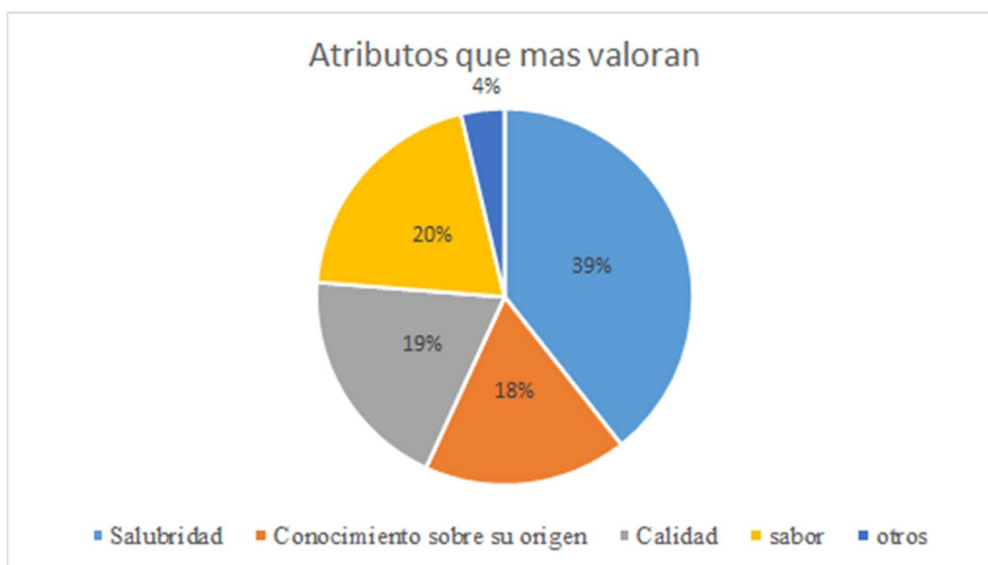


Figura 23. Atributos más valorados. Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante que se le preguntó a los consumidores de productos orgánicos era donde preferían encontrar estos productos; las respuestas indican que prefieren mayoritariamente en supermercados (44%) y almacenes de proximidad (42%), en detrimento de tiendas específicas, en donde solo el 14% las prefiere a la hora de abastecerse de estos productos.

Los productos orgánicos fueron considerados como de mayor valor que los productos tradicionales por un 75% de las personas encuestadas, lo que refleja la percepción a la hora de la selección en una góndola. El 21% considera que tiene igual valor y solo un 4% considera que tienen menos valor.

Para cerrar con la encuesta, se preguntó sobre el consumo de lácteos orgánicos; en este punto, la gran mayoría respondió no consumir (87%). A estos encuestados, se les consultó sobre la predisposición acerca de las personas en el caso de que tuvieran la oportunidad de encontrar productos lácteos orgánicos, de consumirlos y preferirlos sobre otras opciones: el resultado arrojó un 82,3% de respuestas afirmativas.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

De esta encuesta exploratoria, se puede inferir que la mayoría de las personas estarían deseosos de consumir lácteos orgánicos si tuviesen la oportunidad de elegirlos.

Por otro lado, el 97% de los encuestados consume lácteos, siendo los productos de mayor preferencia en orden de importancia el queso, queso untable, crema de leche, la leche, el dulce de leche y el yogur, entre los principales.

Haciendo un resumen de lo analizado, se observa cómo no está siendo abastecido el mercado de productos lácteos orgánicos; además, no se encuentran en los canales comerciales en donde el consumidor pueda adquirirlos sin un costo sustancial de compra. Por otro lado, la mayoría de las personas estarían deseosos de consumir lácteos orgánicos si tuviesen la oportunidad de elegirlos, ya que el 88% de las personas dicen conocer las bondades de estos productos en contrapunto con los tradicionales.

### **D.2.4 Perfil del Cliente**

A continuación, se presenta el perfil del cliente, que se construyó en función de las respuestas obtenidas en la encuesta exploratoria y del análisis previo realizado.



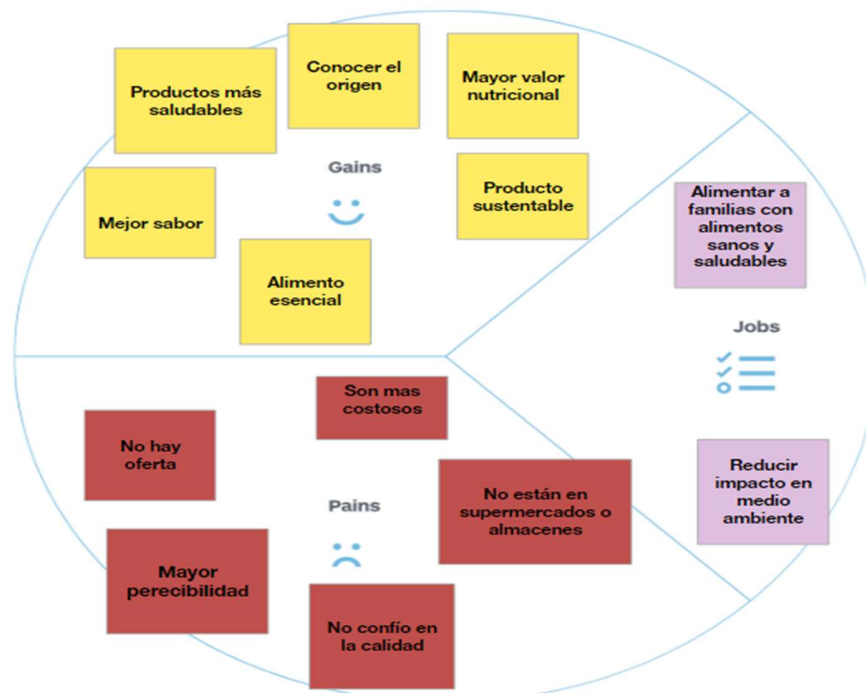


Figura 24. Perfil del Cliente de consumidores de productos lácteos. Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

En materia de consumo de productos orgánicos, las elecciones de los individuos están afectadas por la percepción subjetiva del riesgo de consumir determinados productos por posibles impactos negativos sobre la salud y el medio ambiente. Esto hace que algunos consumidores no sólo consideren al alimento como tal, sino que observen los valores intrínsecos del mismo —quién lo produce y dónde, su marca e imagen, cómo se comercializa—. Además, un alto nivel de educación tiene una relación directa con la tendencia a consumirlos.

Se confeccionó el perfil del cliente a partir de toda la información que recabada en las encuestas a potenciales clientes, de las entrevistas a profesionales de la salud especializadas en este tipo de alimentos, de las encuestas a productores orgánicos y a comercios que actualmente se dedican a proveer este tipo de alimentos.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Parafraseando a Alexander Osterwalder (2014), se intenta definir el perfil del cliente identificando los trabajos que realiza para satisfacer alguna necesidad, alcanzar un objetivo o resolver algún problema; posteriormente, se debe identificar los dolores que debe enfrentar el cliente a la hora de realizar estos trabajos o sus riesgos, y las alegrías de la obtención de los beneficios.

Del análisis de los **trabajos a realizar**, es posible caracterizarlos en trabajos funcionales, sociales y personales, y en línea con la información recolectada, los mismos se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Trabajos funcionales: el cliente quiere completar un objetivo específico, en este caso, alimentar a su familia con lácteos de calidad, con sabor natural, conociendo el origen y garantizando la salubridad del producto.

- Trabajos sociales: el cliente desea quedar bien o ganar poder y status. Los lácteos orgánicos están catalogados como amigables con el medio ambiente ó sustentables, por ende, el hecho de consumir este tipo de alimentos hace que se evidencie el compromiso para con la sociedad a cerca de la preservación de los recursos.

- Trabajos personales o emocionales: Al alimentarnos y alimentar a nuestras familias con estos productos la satisfacción y tranquilidad que brinda es superior a la de los productos tradicionales.

Del análisis de las **Ganancias** se observan beneficios concretos para el cliente. La mayoría de los clientes entrevistados se interesó en conocer la salubridad, en valorar el hecho de no contener elementos contaminantes como pesticidas o residuos de agroquímicos que se trasladan a los lácteos a través del consumo del animal. Otra ganancia de requisito mínimo es que es un producto que alimenta y como beneficio esperado que las vitaminas y minerales son más notorios que en las llamadas leches que tradicionalmente se consiguen en los supermercados que sobre las cuales se

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

han efectuado procesos físico-químicos que modifican su composición como alimento en sí. Además, como ganancias deseadas se espera que aporte tranquilidad y seguridad al conocer el origen de lo que se consume. Por último, se reconoce como otra ganancia deseada la sustentabilidad que los mismos generan al medio ambiente.

Por otro último, analizando los **dolores o frustraciones** como resultados negativos o incomodidades de que el cliente desea eliminar, se identifica una percepción de precios altos con respecto a los productos tradicionales. Además, la falta de oferta en los canales comerciales tradicionales o de mayor concurrencia por parte de los consumidores, como lo son los centros comerciales o supermercados o los almacenes de proximidad. No existe oferta suficiente, ni siquiera en las tiendas especializadas o ferias en donde se ofrecen productos orgánicos afines. Otro dolor importante es que perece más rápidamente, en comparación con los productos tradicionales, ya que por las características de los mismos duran menos cantidad de tiempo en el refrigerador, debido a que no contiene sustancias químicas que los mantengan en condiciones de ser consumidos por mayor tiempo.

### D.3: PROPUESTA DE VALOR

En el presente capítulo se confecciona una propuesta de valor utilizando la metodología Canvas propuesta por Alexander Osterwalder (2014). Para ello, se utiliza un mapa de valor y luego, por medio de una encuesta, se valida con los clientes potenciales utilizando el método lean startup.

#### D.3.1 Mapa de valor

A partir de la información relevada hasta el momento y de la idea de negocio propuesta, se presenta un mapa de valor preliminar que será validado con clientes potenciales.

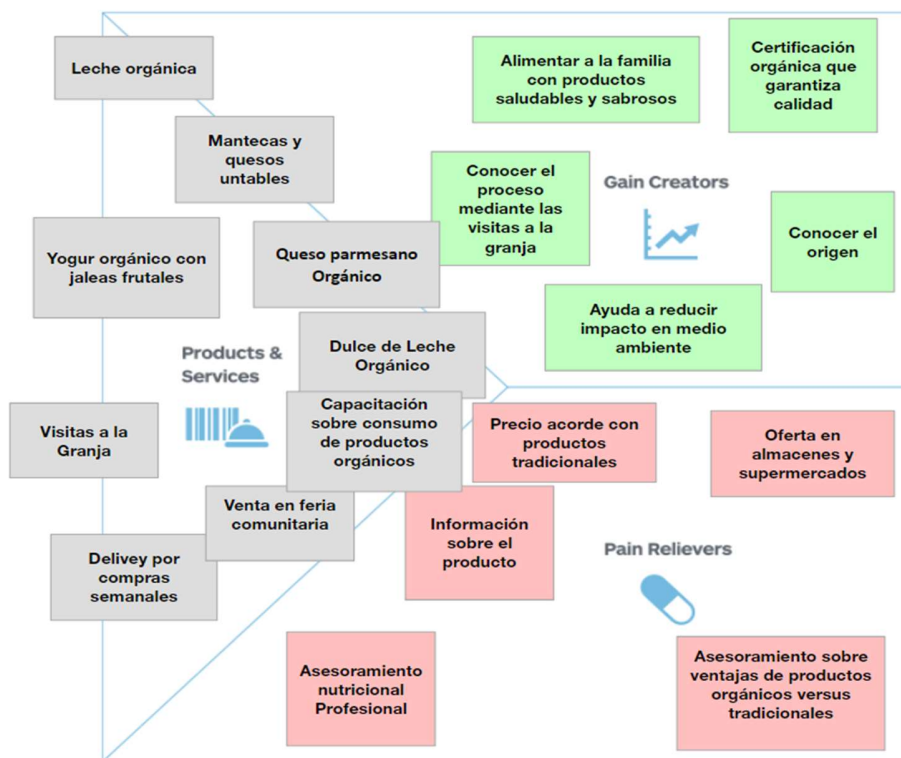


Figura 25. Mapa de valor. Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

### **D.3.2 Validación del mapa de valor**

Para la validación del mapa de valor confeccionado, se elaboró un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. Se obtuvieron 377 respuestas <sup>3</sup> a través de un formulario administrado por la plataforma Google Formulario.

Previo a esto, para determinar el tamaño de muestra se utilizó como población objetivo a la ciudad de Arroyito que cuenta con 25.000 habitantes, y, que con un nivel de confianza del 95%, permita inferir resultados de esa población. De este cálculo, el tamaño de muestra representativo de la población de Arroyito, fue de 375 individuos.

La encuesta se realizó, como se mencionó, por medio de Formulario de Google y se divulgó por medio de un enlace que permitía responder de forma muy simple, ya sea por medio de una computadora o de un celular. El relevamiento de datos se hizo en el mes de junio de 2020 y con el mismo se persiguió como objetivo validar y mejorar la propuesta de valor, encontrando aspectos importantes no tenidos en cuenta, y detectando aquellos considerados importantes, pero no valorados como tales por el cliente, y por ende la aceptación del producto como una propuesta tentadora para los potenciales clientes.

---

<sup>3</sup> El cuestionario se encuentra en el anexo: C.3.3 Encuesta de Validación del Mapa de Valor

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Tabla 2 *Validación de hipótesis del perfil adecuado*

Hipótesis a validar	El mapa de valor es atractivo para los clientes seleccionados.
Método de validación	Encuesta personal.
Descripción del experimento	Se consultó sobre el interés que genera los productos y su participación en la dieta diaria de los habitantes de la ciudad de Arroyito Los productos analizados son: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Leche orgánica</li> <li>- Dulce de leche orgánico</li> <li>- Yogur natural Orgánico con jaleas</li> <li>- Queso parmesano orgánico</li> <li>- Capacitación sobre nutrición y salubridad de los productos</li> <li>- venta en ferias comunitarias</li> <li>- Visita a granja o seguimiento en tiempo real por QR</li> </ul>
Criterio mínimo de fracaso	Si menos del 40% de los referentes, considera como poco interesante los productos ofrecidos.
Criterio mínimo de éxito	Si, al menos, el 60% de los referentes entrevistados considera interesante o muy interesante los productos ofrecidos.
Resultado	Todos los productos mostraron un interés mayor al 60%.
Aprendizaje	Entre los productos, servicios o canales de distribución en donde mostraron menor interés fue: Venta en ferias comunitarias

Fuente: Elaboración propia en base a The lean startup de Ries Eric (2011)

La muestra presenta una gran precisión relacionada a la ubicación de los encuestados ya que se efectuó una segmentación de tipo geográfica, con el objetivo de analizar el ámbito de incumbencia o acción (Ciudad de Arroyito), como se puede observar en la figura siguiente.

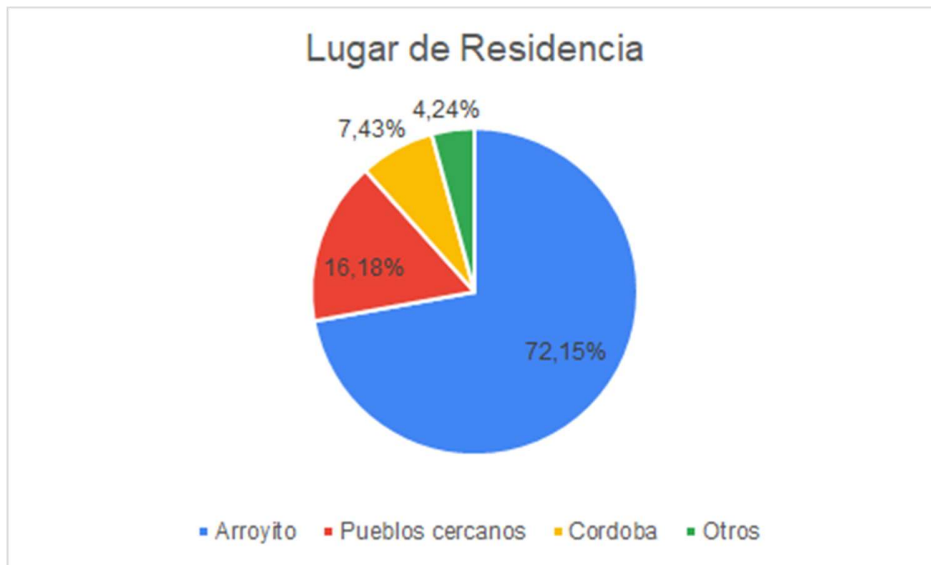


Figura 26. Lugar de residencia. Fuente: Elaboración propia

Tomando en cuenta el género de los encuestados, las respuestas fueron un 70% de mujeres y un 30% de hombres. En cuanto a rango etario, el 75% de los encuestados se ubica entre los 30 y 59 años.

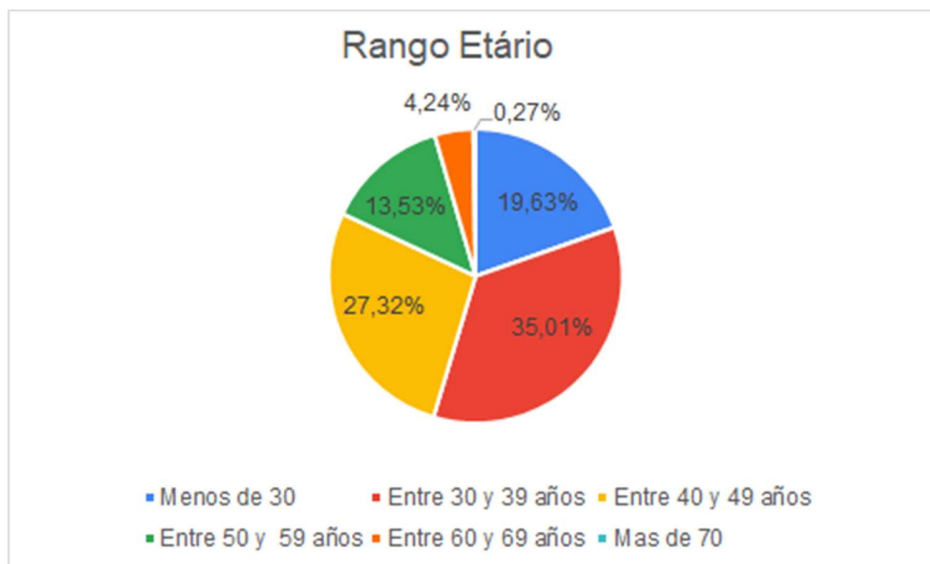


Figura 27. Distribución por rango etario. Fuente: Elaboración propia

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

En el caso de los encuestados, el 87% de los mismos vive con al menos 1 persona. Por su parte, el 22% informó que convive con 1 persona más; el 29% en una familia de 3 integrantes y el 29% en una familia de 4 integrantes. A continuación, se puede observar dicha distribución:

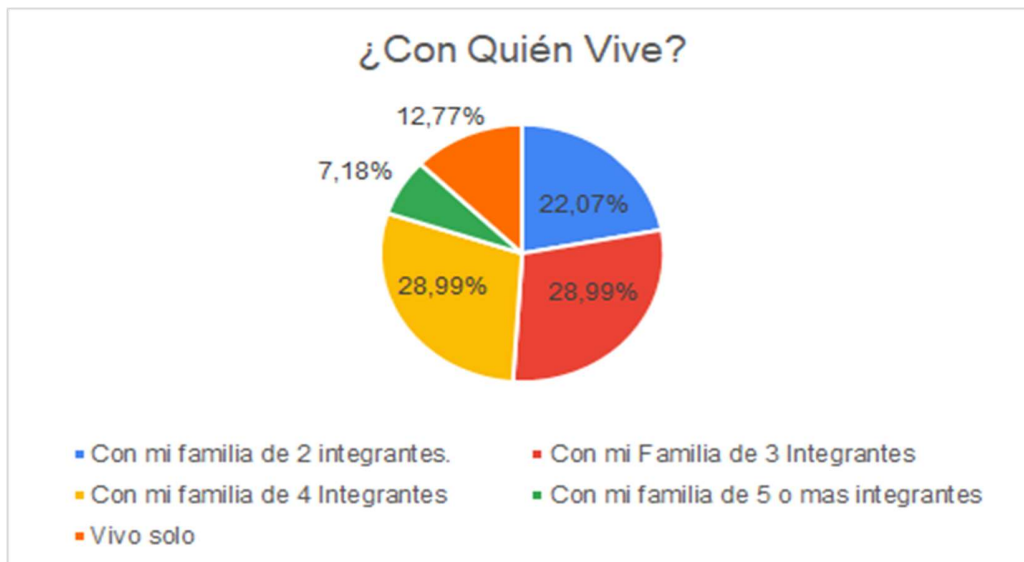


Figura 28. Convivientes. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la frecuencia de compra de productos alimenticios, el 80% realiza compras al menos 1 vez por semana, tal como se puede apreciar en la siguiente figura:





Figura 29. Frecuencia de compra de alimentos por semana. Fuente: Elaboración propia

Otro de los aspectos sobre el que se obtuvo información fue el monto promedio de compra que realiza el grupo familiar, con el objetivo de inferir la capacidad de gasto en productos lácteos orgánicos, de la figura siguiente surge que el 67% gasta entre 500 y 3.000 pesos.

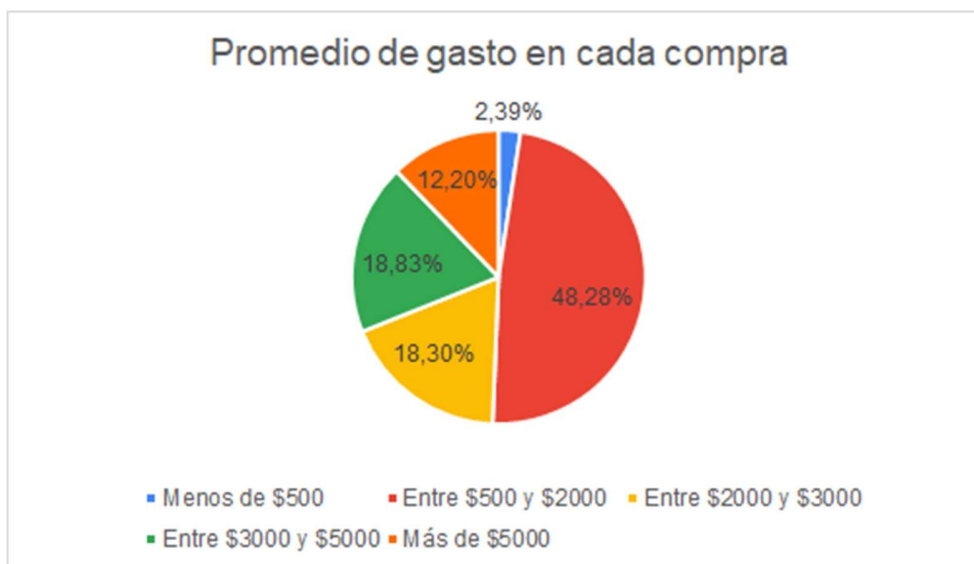


Figura 30. Promedio de gasto en cada compra. Fuente: Elaboración propia

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Respecto a los encuestados, un dato muy interesante fue que el 54% respondió que la persona que estaba contestando era, en general, responsable de realizar las compras, y un 31% indicó que el responsable varía de acuerdo a quehaceres diarios. Esta información es muy pertinente, ya que las personas que contestaron son las que se ocupan de la toma de decisión de compra.



Figura 31. Encargado designado. Fuente: Elaboración propia

Para conocer más sobre la propuesta de valor, se solicitó que indiquen qué tan interesantes (poco interesante, interesante o muy interesante) le resultaban una serie de productos y servicios a ofrecerles. Además, se les pidió que indiquen, dentro de una escala del 1 al 10, la prioridad respecto al consumo de productos lácteos orgánicos. El interés fue respecto a las prioridades para el año en curso (2020) y respecto a aquellas de 2 a 5 años.

Del análisis de la asignación de interés de **los productos y servicios** (ver Tabla 3), se registraron respuestas favorables a favor de todos los productos

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Tabla 3 *Asignación de nivel de interés en los productos ofrecidos*

Producto	Poco interesante	Interesante	Muy interesante	Total
Leche orgánica	19%	59%	23%	100%
Dulce de leche orgánico	16%	62%	22%	100%
Quesos Parmesano orgánicos	15%	64%	21%	100%
Yogur natural con jalea de frutas	19%	52%	30%	100%
Asesoramiento Nutricional	13%	36%	51%	100%
Información sobre productos lácteos orgánicos y distintas variantes para consumo	8%	42%	50%	100%
Visitas a la granja, y acciones que permitan conocer e interiorizarse sobre la provisión de estos alimentos.	14%	38%	48%	100%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en todos los casos hay valoraciones positivas por encima del 75% entre respuestas distribuidas como interesantes o muy interesantes; esto, lleva a inferir que todos los productos y los servicios ofrecidos serían aceptados, teniendo en cuenta que la encuesta está desarrollada bajo un tamaño de muestra estadísticamente significativo, con un nivel de confianza del 95%, que permite obtener esta percepción de nuestro mercado objetivo.

En el análisis de **las prioridades de consumo en el año en curso de productos lácteos orgánicos** (ver Tabla 4), se visualizó que un 51% de los encuestados respondió con una valoración mayor a 6 en una escala del 1 al 10, mientras que el 21% lo valorizó con una puntuación de 8 o más; con estos resultados, se puede inferir que es una cantidad exigua para afirmar que es prioritario en el corto plazo.

Esta información es de suma importancia, ya que a pesar de los encuestados consideran atractivos los productos, sería necesario realizar un plan de acción para concientizar sobre la importancia del consumo de este tipo de productos, para, por un lado, conseguir un aumento de la

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

visualización de los mismos en los canales comerciales, con el fin de que puedan ser incluidos entre las prioridades de consumo, y, por otro, disminuir los temores de los consumidores respecto a los productos.

Tabla 4 *Nivel de prioridad de consumo de productos lácteos orgánicos*

<b>Nivel de prioridad</b>	<b>Prioridades 2020</b>	<b>Prioridades de 2 a 5 años</b>
1	6%	3%
2	6%	2%
3	13%	4%
4	10%	3%
5	15%	13%
6	13%	11%
7	17%	16%
8	12%	24%
9	6%	10%
10	4%	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al nivel de prioridad entre los consumidores en un plano mediano de tiempo, se observa un incremento en la puntuación obteniendo valores mayores a 6 en un 76% de los casos. En este orden de cosas, se puede inferir que hay mayores perspectivas y una tendencia en sentido de alimentación más saludable en una parte importante del mercado consumidor de la ciudad de Arroyito en vistas a los próximos 5 años.

### **D.3.3 Mapa de valor validado**

Producto del resultado de la validación de la propuesta de valor con los posibles clientes, se mejoró el mapa de valor como se muestra en la Figura 32.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

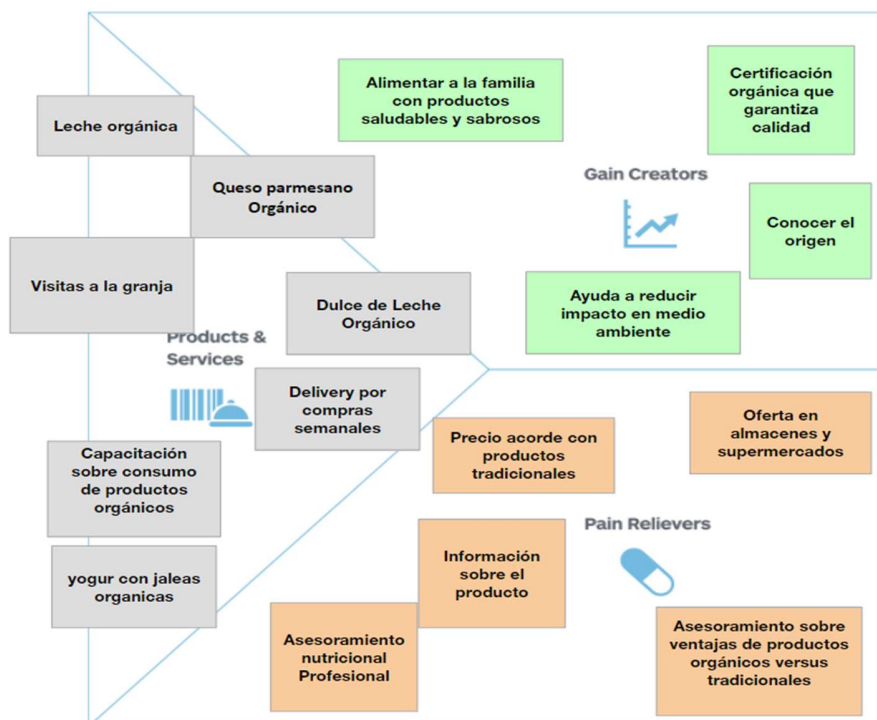


Figura 32. Mapa de valor mejorado. Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

Se realizaron pequeños cambios al mapa de valor originalmente formulado, ya que aunque los productos tuvieron valoraciones positivas de por encima del 60%, se considera importante hacer foco en aquellos atributos que recibieron mayores puntuaciones durante la encuesta de validación, como un primer proceso de insertar este hábito de consumo entre los consumidores.

De la propuesta de valor el canal: oferta de productos en ferias especializadas, resultó valorado en menor cuantía que el resto de los productos y servicios, si bien en términos absolutos fue positiva la valoración, en términos relativos el resto de los productos fueron más atractivos, por lo que quedaría en un segundo plano a la hora de la primera aproximación con los consumidores. Luego, hay aliviadores de dolor que vienen aparejados a las ganancias obtenidas a la hora de consumir estos productos, como es la reducción de la huella de carbono y bregar por un modo de

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

producción más amigable con los animales y el medio ambiente, que, claramente, se puede utilizar como una estrategia de promoción.

Tabla 5 *Interés en los canales comerciales*

CANALES COMERCIALES	Nivel de Interés		
	Poco Interesante	Interesante	Muy Interesante
¿Qué tan Interesante le resulta encontrar productos Lácteos Orgánicos en góndolas de supermercados?	7%	57%	36%
¿Qué tan Interesante le resulta encontrar productos Lácteos Orgánicos en tiendas o almacenes polirubro?	11%	58%	31%
¿Qué tan Interesante le resulta realizar pedidos de productos lácteos orgánicos y te los lleven a domicilio?	17%	39%	44%
¿Qué tan Interesante le resulta encontrar productos Lácteos Orgánicos en una feria comunitaria?	25%	45%	30%

Fuente: Elaboración propia.

### **D.4: AJUSTE DEL PERFIL DE CLIENTE Y LA PROPUESTA DE VALOR**

En el presente capítulo se realizará el ajuste entre el perfil del cliente y la propuesta de valor de la empresa productora y comercializadora de productos lácteos orgánicos utilizando la metodología Canvas propuesta por Alexander Osterwalder (2014).

Para ello, se utilizará el perfil de cliente y la propuesta de valor desarrollada en los capítulos anteriores.

Luego de la validación del perfil del cliente y la propuesta de valor, se realiza el ajuste producto-solución, donde los trabajos a realizar, los dolores y las ganancias coinciden con la propuesta de valor (Ver Figura 33).

Del análisis del ajuste entre el perfil del cliente y el mapa de valor, se puede apreciar la existencia un buen encaje entre todos los componentes; dolores y aliviadores, ganancias y creadores de las mismas y trabajos a realizar con productos.

Respecto a los dolores y sus aliviadores, es posible notar la necesidad de encontrar la oferta necesaria en los canales tradicionales como almacenes, supermercados y canales de venta a domicilio mediante pedido, lo que encajaría perfectamente con un medio más que oportuno para colocar los productos lácteos orgánicos entre los potenciales consumidores. En otro orden de ideas, otro dolor fácilmente aliviado es el mayor costo, que en estos casos al tener un canal de venta más directo entre productor y consumidor (eliminando mayores costos de logística) haría que la propuesta llegue a precios razonables para poder competir con productos tradicionales.

En relación a las ganancias y sus creadores, las personas tienen una tendencia cada vez más marcada de direccionar su consumo a productos saludables, contar con la mayor información posible para ello, y sentir que se contribuye tanto a nivel de salud familiar como del bienestar general al cuidar el medio ambiente. A todas estas tendencias se espera responder con la propuesta, producto del despliegue de los distintos productos y la comunicación de las mismas a los clientes.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Entre los trabajos a realizar y los productos también existe una conexión entre ambos. Los trabajos a realizar en los que más enfatizaron los encuestados son los que se ofrecen en primera instancia, pero además se ve como es tan o más importante ofrecer información para que los consumidores puedan desarrollarse en conocimientos acerca de estos alimentos y cómo alimentan a su familia de un modo más saludable, con productos con mayor sabor y que generan un menor impacto en el ambiente.

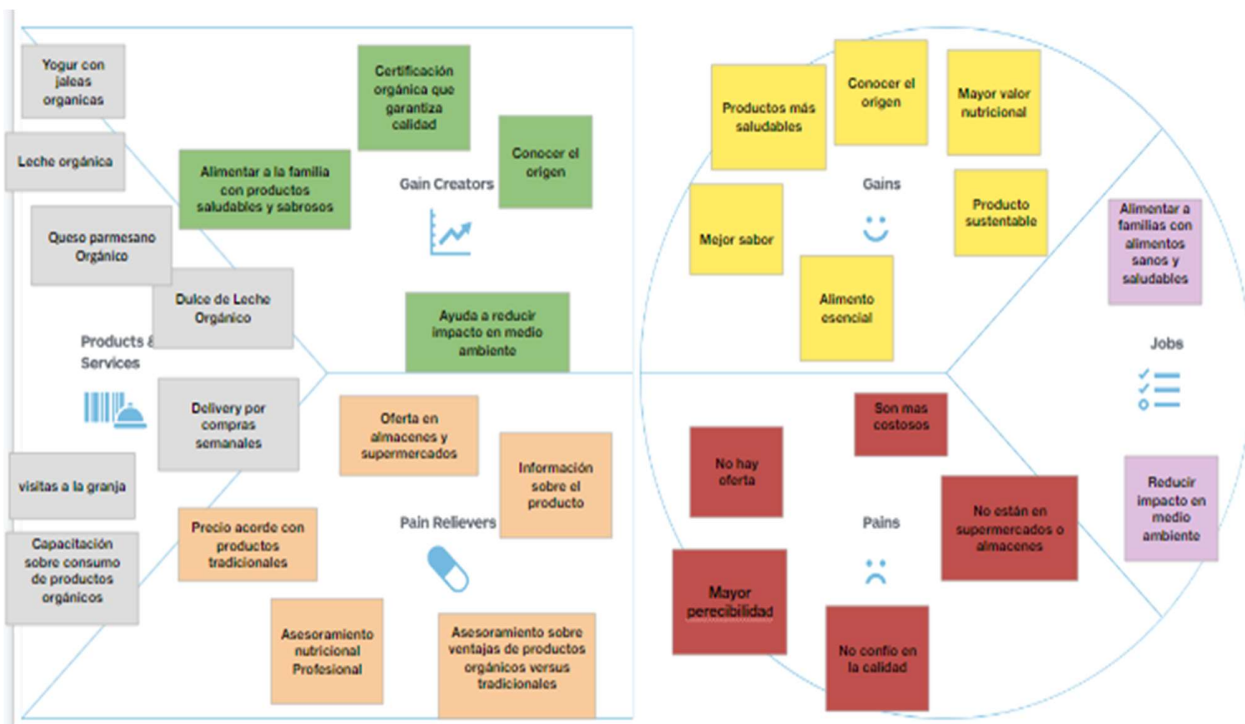


Figura 33. Ajuste del perfil del Cliente con el Mapa de Valor. Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarga G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.



### **D.5: RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

En el presente capítulo se realizará una serie de recomendaciones para tener en cuenta en la implementación de propuesta de valor productos lácteos orgánicos, tomando en consideración las evidencias de la validación de la propuesta de valor y sobre todo, enfocando en las particularidades que tienen los productos orgánicos.

#### **D.5.1 Recomendaciones sobre la propuesta de valor**

La encuesta sobre el perfil de cliente reveló que un porcentaje alto de los encuestados se mostró interesado en consumir productos lácteos orgánicos, a pesar de no haber consumido en este último tiempo; en el 99% de los hogares se consumen productos lácteos en general.

Dentro de las respuestas obtenidas acerca del porqué del consumo de productos lácteos, las mayores puntuaciones se destinaron a la seguridad y calidad; por lo que se considera oportuno avanzar sobre la certificación orgánica como un primer paso para garantizar de alguna manera el producto, y evitar las suspicacias que suele haber en los productos lácteos. Por otro lado, tanto en la encuesta de perfil del cliente como en la encuesta de validación, se observa la necesidad de la oferta de los mismos en canales comerciales tradicionales como almacenes y supermercados

De los aprendizajes de la encuesta del mapa de valor, se comprobó que la temática está en la prioridad de las entre los consumidores para el corriente año solo para el 50% de los encuestados que puntuó afirmativa la necesidad. Sin embargo, el 70% de los referentes consultados considera que la temática será prioritaria en los próximos 2 a 5 años, lo que representa una gran oportunidad de negocio. Para poder acelerar este proceso de priorización en el consumo de estos productos en detrimento de los productos tradicionales, se recomienda establecer un plan de acción y de concientización para que los consumidores puedan comprender sobre la importancia de consumir productos más saludables, sin residuos que puedan afectar en el largo plazo su salud y la de su

familia.

Además, se deben contar con herramientas efectivas que permitan reconocer el origen sobre la producción de productos orgánicos o naturales, brindando la seguridad en la cadena de obtención y distribución que le permitan al consumidor sentir un mayor grado de confianza, y acerquen la oferta con la demanda para que llegue al público consumidor a un precio razonable.

### **D.5.2 Recomendaciones sobre comunicación sobre la propuesta de valor**

Existe desconfianza en cuanto a que los productos agro ecológicos o naturales, en tanto se considera una excusa para que los productores cobren un mayor precio con los tradicionales; por ello, es necesario obtener la certificación y montar un sistema de seguimiento que permita a los consumidores tener certezas sobre lo que consumen, conocer su origen, para que el producto no sea un eslogan sino un producto que cumpla con lo premeditado, esto es: asociar la producción y el consumo en una brecha separatista cada vez menor, en cuanto a tiempo y en cuanto a distancia geográfica entre producción y consumo, lo que a priori sin lugar a dudas evita que los productos tengan que contener sustancias que ayuden a que los mismos perezcan en un tiempo mayor.

Para mitigar esta desconfianza y promover el consumo como una de las prioridades en el corto plazo, el plan de comunicación y marketing tiene que estar pensado para proporcionar información y comunicaciones efectivas sobre los productos y servicios a proveer a los clientes; esto resulta un aspecto crítico de la implementación.

El plan de comunicación debe tener tres objetivos: brindar información, transmitir los beneficios de la propuesta de valor a los clientes y animar a los mismos a que vuelquen su necesidad de consumo de productos lácteos tradicionales a nuestros productos lácteos orgánicos.

Una de las propuestas a implementar para cohesionar el perfil del cliente y nuestra propuesta de valor es proporcionar a través de asesores profesionales nutricionales que adviertan sobre la

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

salubridad de estos productos, la ausencia en estos de sustancias físicas y químicas que alteren los productos, y expongan nuestro organismo a agentes contaminantes que afecten nuestra salud en un futuro, y por otro lado promuevan los beneficios que conlleva consumir productos en el estado más natural posible.

Por otro lado, la propuesta debe complementarse con una campaña de concientización y visualización que promueva este tipo de prácticas alimentarias en los hogares, con información en los medios digitales, visuales, radiales y escritos; con una página web y presencia en redes sociales y en grupos de la temática; con publicaciones asociadas y conversaciones con referentes del país y del mundo. Todas estas herramientas contribuyen a la construcción y al posicionamiento; también, es menester información en las góndolas de supermercados, en las cuales se debe implementar todos los medios posibles para ocupar un espacio de visualización que permita imponer estos productos en el orden de jerarquías que el momento lo requiere.

Todas las acciones mencionadas construyen la marca; esta será la forma de identificar los productos y servicios ofrecidos, de generar interés y de conseguir mayor prioridad en el consumo de estos productos entre los clientes objetivo.

### **D.5.3 Recomendaciones sobre los canales de comercialización**

En cuanto a los canales de comercialización, se nota un interés mayor en los llamados canales tradicionales —como supermercados y almacenes poli-rubro—; mientras que, en un segundo orden de importancia y ganando terreno, quedaron los canales de comercialización con distribución puerta a puerta. No obstante, se considera que las ferias comunitarias pueden ser una herramienta de comunicación y promoción de esta nueva modalidad de consumo en la cual prima lo natural, lo orgánico y la preservación del medio ambiente.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Habiendo hecho mención de este aspecto, se privilegiarán los canales comerciales como espacios en góndolas de supermercados y almacenes en una primera etapa, además de realizar un nexo estratégico con productos agroecológicos que se realizan mediante pedido previo y se despachan a domicilio.

### E. CIERRE DEL PROYECTO

#### E.1 RESUMEN

El desafío de este trabajo fue entender si la demanda de productos lácteos orgánicos ofrece un nicho de negocio para desarrollar una propuesta de valor diferenciada en la producción y comercialización de lácteos orgánicos en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba, Argentina.

La metodología propuesta por Alexander Osterwalder de modelo de negocio, — específicamente, el mapa de la propuesta de valor—, resultó de inmensa utilidad para el análisis de la oportunidad y su resolución. Entender la propuesta de valor y los clientes, comprendiendo cómo ambas partes se ajustan para la viabilidad de un proyecto, es clave y crítico para el desarrollo de un negocio. Este mapa de valor se complementó con la metodología de *Lean Startup* propuesta por Ries (2011), en la cual se propone priorizar algunos productos que tuvieron mayor receptividad, conocer más sobre los consumidores objetivos, someter nuestra propuesta de valor a una prueba constante para establecer cuándo mover el timón y redireccionar o seguir en caso de que haya sido aceptada por los consumidores, sin la necesidad de desgastar tanto tiempo y esfuerzo, como se realizaba antes con estudios de mercado y sacar al mercado productos que rápidamente debían ser modificados.

Inicialmente, se analizó el contexto mundial, tanto a nivel producción como consumo de productos orgánicos, luego el centro se mantiene en el mercado argentino en general, para luego enfocarse específicamente en la producción y comercialización de los productos lácteos orgánicos.

Para profundizar más en el mercado objetivo, se estableció relevar todos los agentes que de una u otra manera forman parte de la cadena de producción y consumo de productos alimenticios en general; tal es así que se comenzó entrevistando a referentes profesionales especialistas en la materia de la ciudad de Córdoba, a partir de las cuales obtuvimos una aproximación mayor sobre

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

los hábitos de consumo y las tendencias en estos últimos tiempos. El segundo paso fue realizar encuestas abiertas en el ámbito de influencia donde se llevaría a cabo nuestra propuesta de valor, lo que fue aportando mayores aproximaciones referidas a lo que valoran a la hora de consumir productos alimenticios en general, productos lácteos en general y productos orgánicos en particular.

En una segunda instancia y en concordancia con el eje de relevar la mayor cantidad de información que conduzca a elaborar el perfil del cliente objetivo según nuestra propuesta de valor, se entrevistó a productores orgánicos que a su vez establecen los nexos comerciales necesarios para llegar de manera directa a los consumidores.

Posteriormente y luego de trabajar con la información obtenida se confeccionó un perfil de cliente para el mercado de productos lácteos orgánicos en la ciudad de Arroyito.

Siguiendo la metodología planteada por Osterwalder, se procedió a rearmar el mapa de valor y se realizó una encuesta dirigida a nuestro mercado objetivo, en la cual debía realizarse con un número que sea significativo del mercado objetivo general; en este caso fue la ciudad de Arroyito, que cuenta con 25.000 habitantes, en donde se estableció en 375 personas con un nivel de confianza del 95%. A partir de los resultados y a pesar de que todos los productos y servicios resultaron aceptados con una valoración positiva, es decir, con respuestas afirmativas de más del 60%, se observa cómo es menester darle prioridad a los que recibieron valoraciones superiores al 81%, cambiando la estrategia y ofreciendo, en primera instancia, queso parmesano, dulce de leche y leche orgánicos, utilizando los canales tradicionales de comercialización —como lo son supermercados—, elaborando una estrategia de comunicación visual, en las mismas góndolas, y almacenes, reforzando con *deliverys* a partir de pedidos quincenales. Se dejaría para otro momento establecer alguna feria comunitaria, ya que esa opción recibió una valoración de 76%, y utilizaría

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

los servicios de asesoría nutricional y la información en todos los medios disponibles acerca de las propiedades de consumir orgánico en detrimento de productos tradicionales, elaboraría alianzas estratégicas con productores orgánicos de huevos, de hortalizas y frutas para poder utilizar los canales comerciales de forma simultánea disminuyendo costos de comercialización, y las ferias comunitarias lo haría como una opción de comunicación, una o dos veces al año, como forma de concientización y promoción de consumo orgánico para intentar influir en que estos consumos sean prioritarios en el corto plazo ya que en la encuesta de validación se observa como solo el 48,1% lo estableció como prioridad. Por otro lado, la visita a la granja y establecer los diferentes medios electrónicos de comunicación con los que hoy se cuentan para tener una visión lo más acabada posible acerca de la producción, proceso y trayecto del producto desde la vaca al vaso y reforzar la idea de que consumiendo estos productos disminuimos el impacto ecológico.

Más allá de haber realizado lo más concienzudamente este trabajo, no quedan dudas de que el lanzamiento de un producto implicaría una necesidad constante de estudio del comportamiento de los consumidores, acompañado este de las propuestas que son bien aceptadas, pivotando o cambiando los productos o servicios que no generen esa aceptación y tratando de influir positivamente mediante todos los medios disponibles, con el fin de lograr la progresiva aceptación de los productos, como así también la retroalimentación necesaria para poder avanzar en la propuesta.

### E.2 CONCLUSIONES FINALES

El objetivo formulado en este trabajo final fue el de diseñar una propuesta de valor para la elaboración y venta de productos lácteos orgánicos que permita validar una idea diseñada, no solo pensando en el presente trabajo, sino también proyectando ante la posibilidad de llevarla a la práctica en mi empresa familiar, en donde se adaptaría un proceso tradicional para obtener productos lácteos orgánicos de calidad, eliminando así la huella de carbono, disminuyendo la brecha entre productores y consumidores, y brindando la posibilidad de una alimentación saludable.

De la vaca al vaso es una propuesta de valor, que lleva la producción, elaboración y venta de productos lácteos tradicionales, a productos orgánicos y naturales, atendiendo a la creciente demanda que se avizora a nivel mundial y que progresivamente está abriendo camino en nuestro país.

Por otro lado, el lugar de asentamiento en donde se llevó a cabo el trabajo de campo es propicio tanto por su proximidad, como por las condiciones agroclimáticas para este tipo de propuestas. Asimismo, otra de las condiciones favorables, es la ausencia de oferta de productos lácteos orgánicos.

Durante el desarrollo del presente trabajo, descubrí que, si bien aún no se presenta como una necesidad inmediata, se advierte una modificación en los hábitos de consumo de la población, mucho más proclive a buscar productos naturales, que protejan el medio ambiente, en tanto los individuos valoran como positiva la oportunidad de generar experiencias que los conecten con el origen de los mismos.

Es por ello que, para complementar a lo que se plantea en esta propuesta de valor, se incluyó información nutricional y herramientas para un seguimiento que genere una conexión a



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

nuestro establecimiento, y visitas a nuestra granja para tener seguridad en nuestro consumo a través del aprendizaje y del conocimiento que aporta la observación del proceso.

Vivimos en una época en donde se han generado disparadores que ponen de relieve algunos paradigmas que se daban como establecidos; de ahí que exista la necesidad de repensarnos como ciudadanos y como habitantes del planeta, con esta propuesta de valor, se tiene la posibilidad de aportar nuestro granito de arena para la preservación de los recursos naturales, como así también el compromiso de no generar residuos que ocasionen inconvenientes en el largo plazo en nuestro suelo, en nuestro aire y en nuestro organismo.

La propuesta de valor de la Vaca al Vaso cubre las necesidades de alimentación saludable, de mayor necesidad de conocimientos acerca de lo que brinda cada alimento que consumimos, de su origen, de su obtención, de los recursos que extrae y los que devuelve y aporta oferta a una demanda insatisfecha.

Se observó cómo la propuesta de valor se ajusta a las necesidades del consumidor moderno, responde a las inquietudes o insatisfacciones que se presentan en los productos tradicionales y genera una sensación de seguridad por su obtención orgánica y natural; lo que permite la preservación de este tipo de actividad, y su potenciación con el correr del tiempo. Esta propuesta, además, permite que no solo los consumidores “sofisticados” puedan incorporar estos alimentos, achicando la brecha entre productor y consumidor. En una palabra, se da respuesta a una búsqueda de alimentación sana y nutritiva para las generaciones del presente y del futuro.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

### E.3 BIBLIOGRAFIA

- Alimentos Argentinos (s.f). Proyecto PRODAO. Consultado el 02 de agosto del 2020.  
Disponible en  
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/valorAr/organicos/proyecto/default.php>
- ARGENCERT (s.f). Manual de Normas de Producción Orgánica. Disponible en  
<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwifj4vljJfrAhXZKLkGHXNmCQgQFjAAegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fargencert.com.ar%2Fsitio%2Fwp-content%2Fuploads%2FManual-de-Normas-Orga%25CC%2581nicas-1.18.pdf&usg=AOvVaw3njAliK7bgZZ6P1cZnUf3k>
- Colamarino, I. (2007). “Producción orgánica argentina: con un enorme potencial”. Disponible en  
[http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/36/articulos/enorme\\_potencial.htm](http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/ediciones/36/articulos/enorme_potencial.htm)
- Fundación COLSECOR, Cooperativa de Electricidad y de Servicios Públicos de Arroyito Limitada. (2019). Relevamiento Social Comunitario. Octubre de 2019.
- Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica. (2008). Consultada el 03 de junio de 2020. Disponible en  
[www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html).
- Gobierno de la Provincia de Córdoba (s.f). *Cartas de Suelo de Córdoba*. Consultado el 01 de agosto de 2020. Disponible en: <http://suelos.cba.gov.ar/>
- Higuchi, A. (2015). “Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima”. *Apuntes*, 42(77), p. 57-89. Disponible en  
<[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-18652015000200002&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652015000200002&lng=es&nrm=iso)>.
- IFOAM. (2008). Definición de Agricultura Orgánica. Consultada el 04 de Mayo de 2020. Disponible en [www.ifoam.org/growing\\_organic/definitions/doa/index.html](http://www.ifoam.org/growing_organic/definitions/doa/index.html).
- Kotler, P., Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*.
- Lovelock, C.H., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*. Pearson Educación.
- Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. (2011). “Estudio del perfil del consumidor de alimentos ecológicos”. Disponible en

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

[https://www.mapa.gob.es/gl/alimentacion/temas/produccion-eco/informe%20consumidor%20ecol%C3%B3gico%20Completo%20\(con%20NIPO\)\\_tc\\_m37-79377.pdf](https://www.mapa.gob.es/gl/alimentacion/temas/produccion-eco/informe%20consumidor%20ecol%C3%B3gico%20Completo%20(con%20NIPO)_tc_m37-79377.pdf)

Movimiento Argentino para la Producción Orgánica (s.f). ¿Qué es la producción orgánica? Consultado el 02 de julio de 2020. Disponible en: <https://www.mapo.org.ar/que-es-la-produccion-organica/>

Omsco Farmers Portal. (2019). Consultado el 01 de mayo de 2020. Disponible en [https://farmers.omsco.co.uk/account-sign-in/?\\_redirected=yes](https://farmers.omsco.co.uk/account-sign-in/?_redirected=yes)

Organic Valley. (2020). Consultado el 03 de junio de 2020. Disponible en <https://www.organicvalley.coop/about-us/our-humble-history/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Lineamientos y recomendaciones para la implementación del Marco de Sendai para la Reducción del Riesgo de Desastres en el Sector Agrícola y Seguridad Alimentaria y Nutricional América Latina y el Caribe*. Disponible en <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/1032300/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (1999). *Agricultura orgánica*. Consultado el 20 de julio de 2020. Disponible en: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/es/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Organización Mundial de la Salud (1999). *Codex Alimentarius. Alimentos producidos orgánicamente*. Segunda edición.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (s.f.). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2019-2028. Enfoque general: América Latina*.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (s.f.). ¿Qué es la agricultura orgánica? Consultado el 01 de julio de 2020. Disponible en <http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s03.htm>

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Universidad de Lausana, Suiza.

Osterwalder, A., Pigneur Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocios*. Centro Libros PAPP, Barcelona, España.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Osterwalder A., Pigneur Y., Bernarda G, Smith A (2014). *Value Proposition Design*.

Porter, M. (1996). *What is Strategy? HBR's Must-Reads on Strategy*. Harvard Business Review.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Business*. Crown.

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. (Marzo de 2020). “Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2019”. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Consultado el 25 de julio de 2020. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/senasa/mercados-y-estadisticas/estadisticas/produccion-organica>

True Organic (s.f). Consultado el 06 de julio del 2020. Disponible en <http://www.organicdairyfarmers.com.au/>

## E.4 ANEXOS

### E.4.1 Entrevistas con informantes clave

#### E.4.1.1 Entrevista a profesionales de la salud relacionadas con la alimentación con productos naturales y orgánicos.

Luego de una breve charla en donde se busca recabar información acerca de su orientación y especialización profesional, cantidad de consultas mensuales y ámbito de actuación profesional se les realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Qué edades tienen los pacientes que requieren sus servicios?
2. ¿Notan una creciente preocupación por los valores nutricionales de los alimentos, así como el contenido de residuos no deseables en los alimentos?
3. ¿Cómo es la distribución proporcional en términos de género de sus pacientes?
4. ¿Sus pacientes muestran una preferencia en sus consumos por productos naturales u orgánicos? ¿Las consultas realizadas abordan o buscan indagar sobre el consumo de productos orgánicos?
5. ¿Sus pacientes conocen la diferencia entre natural u orgánico?
6. ¿Prefieren ante igualdad de oportunidades consumir productos orgánicos?
7. ¿Qué valoran sus pacientes a la hora de consumir productos orgánicos? Sabor, salubridad, conocer el origen, calidad, marketing, etc.

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

8. ¿Sus pacientes consumen lácteos orgánicos?. Si la respuesta es no, ¿Sabe cuál es el motivo? ¿Conoce si estarían dispuestos a consumir?
9. ¿Conoce dónde realizan las compras sus pacientes? ¿Tiene información acerca de la frecuencia y montos aproximados de compra?

### **E.4.1.2 Entrevista a Productores orgánicos**

Esta entrevista se desarrolla en el marco de una tesis de Maestría de la Universidad Nacional de Córdoba. Muchas gracias por su colaboración y el tiempo dedicado.

1-¿ Qué tipo de productos producen?

- Frutas
- Verduras
- Frutos secos
- Lácteos
- Bebidas
- Otros

2- ¿Qué tipo de productos comercializan de forma directa?

- Frutas
- Verduras
- frutos secos
- Lácteos

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Bebidas
- Otros:..... especificar

Ordenar en forma progresiva de acuerdo a importancia.

3- ¿SI no lo hacen de forma directa qué tipo de canal comercial eligen?

ferias comunitarias, Almacenes, a pedido, otros informar....

4 -Si comercializan de forma directa edad de consumidores

- Menos de 30
- 30 a 40
- 40 a50
- 50 a 60
- Más de 60

5-Si tiene una idea de la distribución de sus ventas por género

M F

otro

6- ¿Cuánto gastan en promedio sus clientes en una compra?

7- ¿Con qué frecuencia compran sus clientes?

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

8- ¿Qué valoran más de sus productos?

- Sabor
- Salubridad
- Conocer origen
- Calidad
- Efectos de la producción sobre el medio ambiente
- Marketing
- Otros

9 ¿Los productos que comercializa obtienen el certificado de producto orgánico?

10 - ¿Si vende otro tipo de productos quienes son sus proveedores?

11- ¿Cómo organizan la logística?

¿Tiene algún otro comentario que quisiera aportar?

Desde ya, muchas gracias.

### **E.4.2 Encuesta exploratoria del perfil del cliente.**

1. ¿Qué edad tiene usted?

- Menos de 30
- Entre 30 y 39
- Entre 40 y 49



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Entre 50 y 59
  - Entre 60 y 69
  - Más de 69
2. Lugar de Residencia
- Arroyito o zona de influencia (+-40 km)
  - Córdoba o zona de influencia (+-40 km)
  - San Francisco o zona de influencia (+-40 km)
  - Otros
3. Seleccione su Género.
- Mujer
  - Hombre
  - Prefiero no decirlo
  - Otro:
4. ¿Consume productos lácteos en su hogar?
- Sí
  - No
5. ¿Consume Leche?
- Sí
  - No
6. ¿Consume queso?
- Sí
  - No
7. ¿Consume Yogurt?
- Sí
  - No

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

8. ¿Consume Manteca?

- Sí
- No

9. ¿Consume Dulce de Leche?

- Sí
- No

10. ¿Consume crema?

- Sí
- No

11. ¿Consume quesos untables?

- Sí
- No

12. ¿Consume otros productos que no se han mencionado?

- Sí
- No
- Tal vez

13. ¿Con qué frecuencia consume lácteos en su hogar?

- Todos los días.
- Cada 3 días
- Cada 7 días
- Cada 15 días
- Cada 30 días
- Más de 30 días
- Otro:

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

14. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor la cantidad que consumen en su hogar por semana?

- Menos de 1 litro/kg por semana
- De 1 a 2 litros/kg por semana
- De 3 a 5 litros/kg por semana
- Mas de 6/kg litros por semana

15. Marca que más consume

- Sancor
- La Serenisima
- La Lacteo
- Milckaut
- Manfrey
- Windy
- Otras
- Es indistinto

16. ¿Por qué razón es su marca de lácteos favorita?

- Por su sabor
- Por sus vitaminas
- Por su precio
- Por su empaque
- Calidad/seguridad
- Otra

17. ¿Consumes productos orgánicos en su hogar?

- Sí
- No

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Tal vez

18. ¿Cuál es su alimento orgánico preferido?

- Frutas o verduras
- Semillas o frutos secos
- Carnes y pescados
- Lácteos
- Vinos
- Otro
- Más de una opción.

19. ¿Conoce las ventajas de consumir productos orgánicos?

- Sí
- No

20. ¿Qué atributos valora más de estos productos?

- Sabor
- Salubridad
- Conocimiento sobre su origen
- Calidad
- Otros

21. ¿Dónde le gustaría encontrar estos productos?

- Supermercados
- Almacenes de proximidad
- Tiendas específicas de productos orgánicos
- Otro

22. ¿Considera que un producto orgánico tiene un precio distinto al tradicional?

- Tiene mayor valor

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Tiene menor valor
- Tiene igual valor

23. ¿Consumo productos lácteos orgánicos?

- Sí
- No

24. ¿Consumiría productos lácteos orgánicos? \*

- Sí
- No

25. ¿Cuál de las siguientes opciones refleja mejor su ingreso familiar mensual? Incluyendo todas las personas que aportan al hogar.

- Menos de 25000
- Entre 25000 y 35000
- Entre 35000 y 55000
- Entre 55000 y 75000
- Más de 75000

### E.4.3 Encuesta Validación del Mapa de Valor

1. Seleccione su género:

- Mujer
- Hombre
- Otro

2. Seleccione su edad:

- Menos de 30
- Entre 30 y 39
- Entre 40 y 49

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- Entre 50 y 59
  - Entre 60 y 69
  - Más de 69
3. Localidad de residencia:
- Córdoba
  - Arroyito
  - Otros (especificar)
4. ¿Con quién vive?
- Con mi familia de 3 integrantes
  - Con mi familia de 4 integrantes
  - Con mi familia de 5 o más integrantes.
  - Vivo solo
  - Vivo en pareja
  - Otra
5. ¿Quién realiza las compras?
- Generalmente yo
  - Generalmente mi pareja
  - Generalmente nos distribuimos según las actividades particulares de quienes convivimos
  - Generalmente una persona asignada
  - Otro (especificar)
6. ¿Cuántas veces por semana se realizan compras de productos alimenticios?
- 1 vez al mes

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- 1 vez cada 15 días
  - 1 vez por semana
  - Entre 1 y 3 veces
  - Entre 3 y 5 veces
  - Entre 5 y 7 veces
  - Más de 7 veces.
7. ¿Cuánto gasta aproximadamente en cada compra de productos alimenticios?
- Menos de \$500.
  - Entre \$500 y \$2.000.
  - Entre \$2.000 y \$3.000.
  - Entre \$3.000 y \$5.000
  - Más de \$5.000.
8. Marque que tipo de productos consume habitualmente:
- frutas y verduras
  - lácteos
  - bebidas gaseosas
  - bebidas alcohólicas
  - frutos secos
  - alimentos conservados (atún, puré de tomate, choclo)
  - carnes y pescados.
  - fideos, arroces y harinas.
9. ¿Consume productos lácteos Orgánicos?
- Si

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

- No

10. ¿Consumiría productos lácteos Orgánicos?

- Si
- No
- Tal vez

Si contestó “sí” o “tal vez”, pase a pregunta siguiente; si contestó “no”, pase a pregunta N° 15

11. ¿Qué tan interesantes le resultan los siguientes productos lácteos orgánicos?

- Dulce de Leche natural

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Leche Orgánica

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Yogur natural con mermelada de frutilla

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Queso parmesano orgánico

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

Si alguno le pareció “interesante” o “muy interesante”, continúe; sino, pase a la pregunta 15.

12. ¿Qué tan interesantes le resultan la forma de comercialización de los productos anteriores?

- Poseer góndolas específicas en supermercados



## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Presencia en todas las tiendas polirubros de productos alimenticios

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Presencia en tiendas especializadas en productos orgánicos

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Pedidos específicos y repartos a domicilio una vez por semana

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Visitar la granja agroecológica

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Asesoramiento nutricional sobre consumo de productos lácteos orgánicos

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

- Información nutricional en la web sobre alimentación con lácteos orgánicos

Poco interesante      Interesante      Muy interesante

13. ¿En qué nivel de la escala de 1 al 10 dentro de las prioridades actuales (año 2020) de consumo se encuentran productos lácteos naturales u orgánicos?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

14. ¿En qué nivel de la escala de 1 al 10 dentro de las prioridades futuras (próximos 5 años) de la familia el consumo de productos lácteos naturales u orgánicos?

1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

Si contesta entre 5 a 10, siga hacia la pregunta 15 y saltee la pregunta 16.

Si su respuesta fue menor a 5, siga en la pregunta 16.

15. Indique cuál o cuáles de las siguientes razones son aquellas por las que Usted considera estas acciones prioritarias (puede marcar más de una opción).

- Por la salud de la familia
- Porque tienen mejor sabor
- Porque tenemos conocimiento sobre lo que consumimos
- Tiene mayor calidad el producto (Son sanos y nutritivos)
- Es una temática actual y es una cuestión de moda
- Ayuda a reducir la contaminación de los suelos y el medioambiente
- Otro (especificar)

16. Indique cuál o cuáles de las siguientes razones son aquellas por las que Usted considera estas acciones NO prioritarias: (puede marcar más de una opción)

- Son mucho más costosos que los productos tradicionales
- No lo asoció con mayor salubridad
- No lo considero de mayor calidad
- No considero que sea necesario conocer el origen mientras esté garantizado el producto mediante normas de calidad
- No considero que este tipo de actividades contaminen el ambiente o el suelo

## TRABAJO FINAL- MAESTRIA EN DIRECCION DE NEGOCIOS

17. ¿Consumió productos lácteos orgánicos últimamente?

- Si
- No

18. Si la respuesta anterior fue negativa, el motivo de no haber consumido fue:

- No encontré oferta de los mismos
- No conocía el origen
- El costo era elevado
- Percen muy rápidamente
- Otra

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.