



ESCUELA DE NEGOCIOS

Universidad Torcuato Di Tella  
Maestría en Dirección de Empresas

**Título:** Tendencias de Alimentación. Oportunidad para caldos y sopas

**Alumno:** Cecilia Rena

**Tutor:** Carlos Loisi

**Año:** 2016

# TENDENCIAS ALIMENTACION

## Oportunidad para caldos y sopas



### ÍNDICE DE CONTENIDOS

	página
Resumen ejecutivo	3
Tendencias globales de alimentación	4
Hábitos de alimentación	7
El consumidor y sus motivaciones	12
Hábitos de vida saludable, Salud y Bienestar	19
Grupo Arcor y el Negocio Alimentos	25
Marcas core del negocio alimentos y su competencia: La Campagnola	27
Marcas core del negocio alimentos y su competencia: BC	36
Oportunidad estratégica para el lanzamiento de caldos y sopas	44
Conclusiones generales	50
Lista de referencias	52

## Resumen ejecutivo

---

Este trabajo tiene el objetivo de identificar la ventana de oportunidad para el lanzamiento de Caldos y Sopas en el Negocio Alimentos de Grupo Arcor.

Con ese fin, el documento comienza presentando los resultados de recientes investigaciones referidas a las principales tendencias globales de consumo, que indican que las empresas de alimentación se encuentran con un consumidor exigente, muy informado y con múltiples oportunidades para comparar precios. Dentro de sus preferencias está la comida más verde (evitar el desperdicio, alimentos más sanos, naturales y menos artificiales, elaborados localmente y por empresas preocupadas por el bien común), productos que contribuyen con su bienestar e imagen y de trazabilidad verificable (“basado en hechos reales”).

Por otra parte, la era digital ha contribuido con la “sobre conectividad” de los consumidores, interesados en compartir sus experiencias y creaciones a través de las redes sociales y brindando a la vez grandes oportunidades de innovación para animar a los consumidores a buscar más allá de los proveedores físicos tradicionales (“de los carritos a los clicks”).

La segunda sección de este documento, presenta una investigación de mercado realizada a nivel local por el Negocio Alimentos de Grupo Arcor, con el objetivo de evaluar la imagen y posicionamiento de las marcas core del Negocio y sus distintas dimensiones funcionales, emocionales y simbólicas, así como sus atributos característicos y diferenciales. Este estudio nos revela cuáles son los hábitos de alimentación (el vínculo entre el comer y el cocinar, las ocasiones de consumo); las motivaciones del consumidor (principales tensiones que atraviesan y un mapeo amplio de motivaciones en la alimentación y elaboración de alimentos) y la tendencia a los hábitos de vida saludable (HVS), la salud y el bienestar (el contexto ligado a la preocupación por los HVS, una aproximación al concepto de salud, la salud aplicada a lo cotidiano, los estilos de vida y los HVS, salud y bienestar según el target).

Luego se presentan las principales características de Grupo Arcor y el Negocio Alimentos, seguidas del desarrollo de las marcas core de esta división de negocio (La Campagnola y BC) y su competencia.

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados. Gestionando sus negocios de manera sustentable, hoy es el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo, llegando con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.

La División de Alimentos de Grupo Arcor Cuenta con siete plantas industriales que trabajan con una rigurosa selección de materias primas y avanzados procesos tecnológicos participa en más de 12 categorías, entre las que se encuentran mermeladas, dulces sólidos, salsas, tomates, conservas vegetales y frutas, postres, conservas de pescado, bebidas, premezclas, polentas, aderezos, dulce de leche, aceites, entre otras, liderando la mayoría de los segmentos en los cuales participa. Cuenta además, con un porfolio de marcas líderes, muy valoradas y reconocidas por los consumidores entre las que se destacan La Campagnola y BC, analizadas en detalle en este trabajo porque son aquellas bajo las cuales se recomienda posteriormente, el lanzamiento de caldos y sopas.

Finalmente, basado en las evidencias desarrolladas a lo largo de este trabajo (en línea con las tendencias globales y las expectativas de los consumidores locales y considerando el *fit* con el porfolio del negocio alimentos y con sus marcas *core*), el documento concluye con la identificación de la oportunidad para el lanzamiento de la categoría de caldos y sopas y la fuerte recomendación de avanzar en esta línea.

# Tendencias globales de consumo y de alimentación

---

Recientemente, Euromonitor International reveló las 10 principales tendencias de consumo para 2016, donde destaca la comida más verde, natural, local y de temporada ([www.go.euromonitor.com](http://www.go.euromonitor.com)).

De acuerdo con el reporte "Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2016", los **compradores agnósticos** son la personificación de la contradicción que experimentan los consumidores en la actualidad. Envalentonados por el entusiasmo de un consumo post-recesión, híper informados y con múltiples oportunidades para comparar precios, estos consumidores cada vez se preocupan menos por las etiquetas y los productos conocidos.

"Los consumidores agnósticos revolotean entre tiendas y productos buscando valor y novedad, lo que presenta un reto para las marcas que quieren conectar con ellos o buscan su lealtad," afirmó la autora del reporte, Daphne Kasriel-Alexander, Editora de Tendencias de Consumo en Euromonitor International. "Por un lado quieren ahorrar y buscar los mejores precios pero por el otro, buscan gastar en productos que los inspiran."

Otra tendencia que destaca el reporte es que cada vez hay **inclinación hacia la comida más verde**. "En 2016, la mayoría de los consumidores buscan comer más verde. Más personas se preocupan por la reducción de desperdicios de comida y se esfuerzan por evitar alimentos poco saludables, comer en exceso y están más interesados en los alimentos más naturales, locales y de temporada", expone el reporte.

Asimismo, el informe señala que la población también considera **alimentos más baratos y frescos**, incluso antes de que lleguen a las cadenas de venta. Hasta la comida rápida es más verde, debido al creciente interés del consumidor en transparencia en el proceso de producción y una historia de acompañamiento que lo hace sentir bien sobre sus opciones de consumo.

El reporte destaca el término "locavorismo", una apuesta firme por los productos locales, esto significa disfrutar de la comida local y tradicional. Un aspecto clave del alimento verde es comer alimentos cultivados localmente, incluyendo, de manera más limitada, los frutos de los proyectos de jardinería urbanos. Al hacerlo, los consumidores están priorizando alimentos cultivados localmente y estacionales por razones ambientales, de salud, fresca y ahorro. Tiendas más cerca de casa en formatos más pequeños de venta por menor, como tiendas de conveniencia y pequeñas ramas de los supermercados y comprar comida en la calle son tendencias sostenidas. Los mercados de agricultores, quienes generalmente venden comida orgánica, simbolizan esta tendencia local y son ahora un fenómeno global.

Los productores están respondiendo a la tendencia saludable con una variedad creciente de materia orgánica y productos veganos. Marcas conocidas también están respondiendo a la inocuidad de los alimentos. Por ejemplo, Campbell está replanteando sus recetas de sopa para los gustos cambiantes del cliente. Jóvenes estadounidenses suelen conocer a amigos en otros restaurantes de comida rápida, lo que forma parte de un nuevo segmento de restaurantes "fast-casual", colocada entre comida rápida y casual junto con prometedores ingredientes más naturales.

Las otras tendencias que señala el reporte son:

1. Comprar tiempo
2. Consumidores sobre conectados
3. Envejecimiento exigente
4. Comprando control
5. Agentes del Cambio
6. Solteros gastadores
7. Bienestar mental

Por otra parte, específicamente en el mercado de alimentos, conforme los estilos de vida cambian y los mercados globales influyen en cómo, por qué y dónde compramos y consumimos bienes y servicios, el consumidor, siempre en evolución, intenta mantenerse al día. Los desastres naturales, los medios de comunicación, los falsos mitos firmemente asentados, la conectividad de masas y la tendencia natural a la simplicidad influyen en los hábitos alimenticios a lo largo y ancho del planeta como nunca antes lo habían hecho.

En ese sentido, el equipo de expertos analistas globales de Mintel ha identificado y analizado 12 tendencias clave que influirán en los mercados globales de alimentación y bebidas en 2016, configurando un mapa de lo que se espera, así como una guía a través de las tendencias que van emergiendo, para convertirse en mayoritarias y se impongan en los mercados de todo el planeta ([www.es.mintel.com](http://www.es.mintel.com)):

<p><b>1. LO ARTIFICIAL, EL ENEMIGO PÚBLICO NÚMERO 1</b> Los consumidores demandan alimentos y bebidas naturales y menos procesados, lo que está forzando a las compañías a eliminar los ingredientes artificiales. Los productos que aún deben pasar por ese proceso se enfrentarán al escrutinio de los consumidores que buscan fórmulas naturales con ingredientes reconocibles.</p>	<p><b>7. LA E-REVOLUCIÓN: DE LOS CARRITOS A LOS CLICKS</b> Las compras online, las aplicaciones y los servicios de reparto están transformando el acceso de los consumidores a las gangas, los nichos de ofertas e incluso los menús completos. Dado que Internet no ha cambiado todavía todo el panorama de la compra, las innovaciones animan a los consumidores a buscar más allá de los proveedores físicos tradicionales.</p>
<p><b>2. LA NUEVA REALIDAD ES ECO</b> Las sequías, la preocupación por el desperdicio de alimentos y otros fenómenos naturales no sólo afectan al abastecimiento de alimentos y bebidas en todo el mundo, sino que también influyen en su preparación y producción. En 2016, la sostenibilidad pasará de significar que algo es bueno para el balance de resultados de la empresa, a ser un nuevo concepto de desarrollo de producto que tiene en cuenta el bien común.</p>	<p><b>8. SUFICIENTEMENTE BUENO COMO PARA TUITEARLO</b> El aumento de los medios centrados en la comida ha desencadenado un nuevo interés por la cocina, no sólo en cuanto a medio de alimentación sino por el simple deseo de compartir con otros nuestras creaciones a través de las redes sociales. Esto conduce a la gente por diferentes caminos: Algunos esperan ser suficientemente buenos como para competir en programas de televisión mientras otros cultivan de forma privada distintas especialidades. En un caso u otro, la gente cocina para compartirlo con sus amigos y seguidores</p>
<p><b>3. DE DENTRO HACIA AFUERA</b> Como dice el refrán respecto de la belleza, lo importante es lo que está en el interior. Los consumidores empiezan a ser conscientes de que su dieta guarda relación directa con su aspecto y con cómo se sienten. Esto está generando un nuevo interés por los productos pensados para mejorar el aspecto físico y el bienestar personal, creando un mercado para productos mejorados con todo tipo de colágenos y probióticos.</p>	<p><b>9. MESA PARA UNO</b> En todos los grupos de edad se está detectando un mayor número de consumidores que viven en hogares unifamiliares o comen solos de forma ocasional. Estas comidas para uno requieren de productos de cantidades apropiadas y de promociones que reduzcan el estigma de comer solo.</p>
<p><b>4. ALTERNATIVAS POR TODAS PARTES</b> Las hamburguesas veganas y las leches sin lactosa han escapado del reino de los sustitutos pensados para personas con problemas alimenticios o seguidores de dietas vegetarianas. Ahora, la creciente variedad de</p>	<p><b>10. LA DIETA DEL ADN</b> El interés por lo natural y por volver a lo esencial ha impulsado el consumo de granos tradicionales y supercomidas, promoviendo el principio de que lo antiguo es mejor que lo producido hoy en día. El interés por ingredientes históricos</p>

<p>nuevas fuentes proteínicas y de alimentos alternativos resultan atractivos para todo tipo de consumidores, lo que presagia un mercado profundamente diferente, en el que lo que antes era “alternativo” podría convertirse en lo generalizado.</p>	<p>sugiere que la gente podría esforzarse por entender su fisiología personal y diseñar dietas que le conecten con sus ancestros o con su composición genética.</p>
<p><b>5. PARA TODOS LOS CUERPOS</b> Para muchos, estar en forma significa simplemente ser más activo. El aumento de los programas deportivos que animan a los consumidores a ser más activos revela la necesidad de contar con alimentos y bebidas que les ayuden a conocer la nutrición deportiva, incluyendo la energía, la hidratación y las proteínas. Esto crea una nueva oportunidad para una gama de comunicación y de productos que ayuden a conseguir los nuevos niveles y metas de actividad de la ciudadanía.</p>	<p><b>11. LA GRASA DEJA DE ESTAR ESTIGMATIZADA</b> Los estereotipos negativos de que todo el contenido graso es malo han comenzado a disminuir. El conocimiento de las diferentes fuentes de grasa buena y mala está provocando un cambio hacia un paradigma en el que el contenido graso no es lo primero ni lo más importante cuando se buscan productos saludables.</p>
<p><b>6. BASADO EN HECHOS REALES</b> A los consumidores se les ha cortejado tradicionalmente con el origen de los productos, sus ingredientes o a través de historias inspiradoras. Dado que alegaciones de ese tipo han acompañado tanto a productos artesanales como industriales, los consumidores y los reguladores buscan ahora productos cuyos reclamos estén verificados.</p>	<p><b>12. COMER CON LOS OJOS</b> El sabor ha sido durante mucho tiempo el eje central de la innovación, pero las actuales sociedades, más visuales y centradas en compartir, reclaman innovaciones construidas claramente alrededor del color y el arte. Inspirándose en la oferta de servicios alimenticios global, las marcas pueden experimentar con colores vibrantes y formas novedosas para hacer el empaquetado de sus productos merecedor de las alabanzas del consumidor y de publicaciones en las redes sociales.</p>

## Hábitos de alimentación

---

En 2013, el Negocio Alimentos de Grupo Arcor realizó una investigación de mercado con el objetivo de analizar los hábitos de alimentación, las motivaciones del consumidor y la tendencia a los hábitos de vida saludable (HVS), la salud y el bienestar. A tal fin, se coordinaron en total 28 grupos focales en Buenos Aires, Córdoba y Tucumán (Monique Crespo Investigación de Mercado. (2013). Brand Audit LC y BC).

En relación a los hábitos de alimentación, la investigación básicamente arroja las siguientes conclusiones:

1. **Los hábitos de alimentación dependen del equilibrio y la armonización de varios elementos**, entre los que se destacan: que pueda integrarse al presupuesto familiar, que sea rico y placentero (conciliando distintos gustos dentro de la familia), que sea variado y no rutinario (uno de los mayores tormentos es pensar qué hacer), que pueda resolverse de acuerdo a la agenda y tiempos cotidianos (el tiempo de quien cocina y los horarios de la familia) y que sea lo más nutritivo y saludable posible.
2. **El vínculo con el comer y cocinar presenta diferencias por región y edad**. En relación a la edad, si bien en términos generales la mujer continúa siendo protagonista dentro de la cocina y es el agente principal -sobre todo en su rol materno-, a la hora de consensuar y ejecutar los menús diarios, a medida que se desciende en edad se observa un debilitamiento del mandato tradicional a cocinar en las chicas jóvenes y un mayor involucramiento e interés por parte de los hombres, (sea por gusto o por la necesidad), de compartir la tarea.

Por otra parte, el concepto de variedad es común en todas las regiones, dado que, si bien implica un tema a resolver a diario, se considera que garantiza una mejor calidad nutricional y disfrute (en oposición a la rutina). También siguen vigentes en todas las regiones, las comidas rituales familiares de fin de semana: básicamente asado y pastas.

**Si profundizamos en las particularidades de cada región, en Buenos Aires la tendencia indica un vínculo cada vez más funcionalista con el comer y el cocinar, con mayor libertad respecto a los roles de género.** Las corridas diarias y el horario *non-stop* hacen que las comidas hayan perdido su valor ceremonial, y no hay registro de un discurso melancólico al respecto. No hay rutinas ni horarios (rigen los horarios de las distintas obligaciones): el almuerzo es difuso, y la cena es la comida de mayor importancia, donde se dedica mayor tiempo a la cocina y al acto de comer. Cocinar se va despegando de la mujer y saber hacerlo deja de ser un deber exclusivo de ellas. Se entroniza el valor de libertad: cocina quien le gusta.

Como tendencias crecientes en esta región, el estudio verifica:

- Cada vez más interés en alimentarse correctamente (más aún, en mujeres jóvenes). Comer para estar sano y vital, cuidarse. Algunos hijos adolescentes o mujeres jóvenes traen tendencias vegetarianas y ecologistas.
- Cada vez más apertura a sabores nuevos o más complejos (Ej. Agridulce), la cocina de origen, Food week, etc.
- Lo casero se valoriza como saludable y rico (en oposición al delivery), lo cual no anula la alta valoración de la practicidad a la hora de cocinar (en este sentido, por ejemplo el uso de saborizantes resulta una opción ideal para lograr variación y practicidad).

**Por su lado, el Interior del país presenta rasgos tradicionales marcados a la hora de comer y cocinar, tanto en roles como en sabores.** Comer sigue siendo sinónimo de encuentro familiar, cuidado, amor y dedicación maternal. Aún es fuerte la idealización de las madres y abuelas como reinas de la cocina. Era usual hasta hace poco que las mujeres fueran criadas en la cocina aprendiendo a amasar. Existe una herencia fuerte y respeto hacia lo ancestral.

Persiste la comida casera, elaborada y abundante, como lo ideal y por esta razón, se trata de mantener. Lo casero es lo verdaderamente rico y nutritivo. El almuerzo es la comida principal, el plato fuerte del día. La siesta lo permite. La cena aparece minimizada, muchas veces se limita a consistir en restos del almuerzo. Si bien lo gourmet comienza a circular, las comidas tradicionales locales son aún las protagonistas de la cocina. Un plan “gourmet” es ir a pasear por los alrededores y visitar sitios de productos de elaboración artesanal. También se identifica poca apertura en términos de sabores nuevos.

**En cuanto a la edad, se observan etapas diferenciadas por la edad y ocupaciones de vida, que marcan diferencias en los hábitos.**

- **Cerca de los 25 años:** se trata de un período vital muy activo en el afuera. Comer y cocinar son una preocupación, un trabajo más. Lleva tiempo y esfuerzo organizarse con el presupuesto, las compras y el cocinar. “Zafar” es el *leiv motiv*, socavando el disfrute de la comida. Exceso de *fast food*, congelados, latas, fideos, *delivery* y bares.

Los hombres se dan los permisos de un consumo alimentario netamente adolescente, mientras que las mujeres, aunque algunas se dan más maña, tienen un recetario limitado y tratan de arreglarse con lo más práctico y rápido que encuentran (alguna verdura para ensalada, arroz, atún, etc.). Generalmente hay un período de “mono dietas”.

Existe conciencia de que no se están alimentando bien, el “comer bien” se extraña y limita a los fines de semana en lo de los padres, en reuniones con amigos y en salidas.

- **Hacia los 35 años:** se va ganando experiencia y algo más de tiempo. Crece la exigencia en términos de calidad de lo que se come y respecto de sabores. Algunos prestan atención a recetas, chefs, consejos, tips.

Durante la semana, la practicidad es una condición para los platos. Se combina lo preelaborado con lo fresco (ej congelado con ensalada, fideos con atún y salsa lista, bolsitas de condimento para el pollo al horno, etc.), y los estilos personales se dan en salsas y aderezos. Una buena cena, puede ser un buen plan. Cobra valor el invitar, agasajar y recibir.

Se pierde el miedo, y la experimentación es bienvenida, especialmente para aquellos que disfrutaban de cocinar y que empiezan a sentir la actividad como un placer. Algunas parejas comparten y disfrutan las comidas y la cocina o actividades alrededor. Comer y cocinar son parte de la construcción del vínculo afectivo, de la intimidad y del compartir y conocerse.

- **En las mamás con hijos pequeños** cocinar es parte de la crianza y un verdadero desafío diario, que muchas veces lleva a infantilizar el menú de toda la familia: menús sencillos, aptos para todos, básicos de la comida familiar (milanesas, pollo, arroz, purés, fideos, algunas verduras...). Aunque se disfruta cuando un plato es festejado, no es una etapa donde la cocina permita demasiado lucimiento.

La relación con los alimentos y el cocinar se condensa alrededor del nutrir a los hijos. Es el mayor período de tensiones y estrés con el tema: que los chicos coman lo que tienen que comer, aun cuando no les guste, implica ingeniárselas para “disfrazar” los alimentos indispensables. Ninguna ingesta del día puede ser salteada, todas son relevantes (lo que demanda mayor exigencia). Aprovechan al máximo las sobras para las viandas, la cena es la comida central porque nuclea a la familia, y conciliar el gusto y las preferencias de todos, es un trabajo extra.



Las mamás necesitan la colaboración y salvación de las empresas a través de soluciones prácticas y simples, lo más sanas posibles, que garanticen las necesidades nutricionales requeridas: jugos, barras de cereal, galletitas o *snacks* sanos para desayunos y meriendas rápidas en casa, *on the go* o en la vianda escolar.

Los fines de semana la mayoría busca relajarse y alejarse de la cocina: piden *delivery* de pizza o empanadas, delegan en el asado dominguero del marido, se reúnen con la familia amplia, comen afuera o en el club. Para un subsegmento, que suele ser muy práctico y básico en la semana, es el momento de disfrutar la cocina y agasajar a los suyos amasando pizza o pasta, preparando tortas o empanadas, sin corridas, como un momento de disfrute.

- **Las mamás de hijos más grandes**, están más cansadas y deseosas de pragmatismo. Pero surgen otras preocupaciones para cada miembro del hogar. En relación a la comida y cocinar, desearían pura practicidad durante la semana, están generalmente cansadas de esta tarea. Idealmente, se trata de ser ordenadas, metódicas, con menús más o menos fijos que permitan resolver la cuestión práctica y rápidamente, pero surgen situaciones que les desbaratan el plan:
  - **Fundamentalismo adolescente:** comienza una lucha de diferenciación que se patentiza en la mesa: los chicos “comen distinto”. Se radicalizan gustos, preferencias e ideologías respecto de la comida que obliga incorporar nuevos hábitos a las madres.
  - **Mayor preocupación por el tipo de dieta:** exceso de peso, problemas digestivos, de la mujer o el marido, obligan a cambiar hábitos: cenas cada vez más livianas, frituras casi desterradas y más cuidado con la sal y el azúcar.
  - **Diversidad de horarios:** los momentos de reunión se espacian, comienzan a cocinar para dejar hecho y que “los chicos se calienten”.
  - **Cuidado del peso en las hijas mujeres:** pueden darse dietas específicas. En muchos casos los chicos se preocupan mucho por su imagen.

### 3. En relación a las cuatro ingestas obligatorias diarias para una buena alimentación, el ritmo de vida moderno de rutinas con alta carga horaria y ocupaciones diversas, ha producido:

- Una atomización de alguna de estas ingestas, las cuales ya no logran compartirse familiarmente. Este fenómeno, se ha potenciado con la aparición de una amplia oferta de productos *snacking* que pueden reemplazar hasta más de una ingesta. Por otra parte, el consumo *on the go* es un hábito muy difundido, especialmente en Buenos Aires.
- Durante la semana, el desayuno y la merienda presentan una identidad dispersa. Como tendencia, el primero cobra valor durante el fin de semana y en tiempo de vacaciones.
- El almuerzo va perdiendo status de “comida”. Es cada vez más atomizado y lábil.
- La cena, sobre todo en Buenos Aires, es LA comida del día: la que cohesiona a la familia y/o a las parejas y por esta razón se le dedica mayor producción culinaria.

A continuación se describen las principales características que han adoptado, según la investigación de mercado realizada, las cuatro comidas principales (Monique Crespo Investigación de Mercado. (2013). Brand Audit LC y BC):

EL DESAYUNO	EL ALMUERZO
<p><b>Si bien el desayuno es reconocido como de máxima importancia</b> (existe mucha difusión de las virtudes del desayuno, que hacen a comenzar el día con energía, rendimiento intelectual y una mejor regulación del apetito), <b>la realidad es que resulta la ingesta que se reconoce “en falta”.</b></p> <p>En familias con chicos pequeños es un momento de máxima tensión, alejado totalmente de un clima amable y apto para la nutrición.</p> <p><b>Desayuno infantil conflictivo:</b> Chicos que no quieren comer nada, con el malhumor de la mañana y las corridas. Toman alguna infusión con leche como para no salir con la panza vacía y generalmente complementan con algo que se llevan de casa (barritas de cereal, galletitas), o que compran en los kioscos cerca del cole (alfajor o jugo).</p> <p><b>Desayuno clásico:</b> “La calma que precede las corridas”, un momento de indulgencia y nutrición para afrontar la jornada. Para algunas mujeres: un “<i>must</i>” (si no se lleva a cabo, se descompensan). Despacharon los chicos o se levantaron antes si son madres, prefieren infusiones con tostadas y mermelada, queso crema, y en menor medida yogurt.</p> <p><b>Desayuno express casero:</b> <i>Kick Off</i> para salir. Café a las corridas o Mate</p> <p><b>Desayuno en el trabajo:</b> parcial en todos los segmentos entrevistados. Generalmente café con galletitas o de manera particular, algún jugo o yogurt.</p> <p><b>Desayuno ocasional en Bar:</b> en mayor medida se da en los hombres. Un café cortado con una medialuna para afrontar una jornada con algún desafío diferencial.</p> <p><b>No desayunan:</b> en mayor medida se da en las mujeres y en general, adolescentes. Se levantan sin hambre y/o muchas veces desayunar les genera malestar. A lo sumo toman mate.</p>	<p><b>En la semana, se encuentran distintas identidades del almuerzo, con grandes diferencias entre Buenos Aires y el Interior.</b></p> <p><b>Buenos Aires:</b> como tendencia: rápido y liviano. Se da un vínculo más que nada funcional, donde no importa demasiado saborear.</p> <p><b>El labu almuerzo:</b> comida compartida, acotada en tiempos e informal, donde conviven luncheras con restos de la cena y algún <i>delivery</i> (dependiendo de la etapa del mes) o comedor del lugar de empleo. Algunos hombres, dependiendo las ganas, pueden aprovechar que no están en casa para comer un <i>fast food</i>, parrilla o fritos.</p> <p><b>Almuerzo ligero:</b> tendencia fuerte a la liviandad, especialmente en las mujeres (en contraposición a la comida “pesada” que puede generar sueño).</p> <p><b>El tentempié o fast food casero o remix:</b> se da en mayor medida en las mujeres. A veces no hay tiempo o ganas de almorzar. Un sándwich, una ensalada de frutas el remix de las sobras de la noche o un yogurt, pueden suplirlo.</p> <p><b>Interior:</b> el almuerzo es LA COMIDA FUERTE del día.</p> <p><b>Almuerzo tradicional:</b> momento de encuentro familiar. Nutrirse con sabor y afectos. Platos elaborados, potentes, sobre todo en el invierno. Sopas, guisos, pastas, etc. Sencillo pero casero, ni <i>fast food</i> ni elaborado (por ejemplo bife con ensalada).</p> <p><b>Almuerzo con los hijos practi-casero:</b>  <b>Para los más chicos:</b> nutrición práctica de identidad infantil, que coman con el menor esfuerzo y forcejeo para seguir en la tarde. Alimentos rápidos y fáciles de comer (por ejemplo: congelados y pastas precocidas o alguna verdura disfrazada).</p> <p><b>Para los adolescentes.</b> Los horarios a veces impiden el encuentro, en esos casos se deja algo preparado para que se calienten: Milanesas, tartas o sobras de la noche anterior o hamburguesas, sobre todo para varones. Las chicas acompañan lo que haya con ensaladas, si están a dieta suplen con frutas o yogurt.</p>

LA MERIENDA	LA CENA
<p><b>En la merienda hay dos grandes motivaciones: para los adultos es el corte, para los chicos saciar el hambre.</b></p> <p><b>Recuperar el desgaste:</b> un horario clave, con mucho hambre. Ingesta más sustanciosa, que da lugar a los permisos. Identidad golosinosa, rica, infusiones, Nesquik o chocolatada con Tostados, budines, bizcochuelo, fiambres con galletitas.</p> <p><b>D-Stress – Reponerse:</b> mimarse, ir bajando el ritmo condescendiéndose. Rearmarse para llegar bien a la noche. Ya no hay tanto por lo que correr, la jornada comienza a cerrarse, hay más tiempo.</p>	<p><b>La cena semanal tiene una identidad tradicional. La comida del calor de hogar, del encuentro.</b></p> <p><b>Desde lo simbólico y lo emocional,</b> cenar es nutrición y recompensa o un premio por la jornada. Es compartir con el núcleo íntimo, enterarse del día de los seres queridos o compartir algún programa de TV.</p> <p><b>Desde lo operacional,</b> su implicancia conlleva más tiempo de elaboración, más ingredientes. Es en la cena donde hay más esmero. Si los chicos son muy pequeños puede haber dos tandas de cena o diferenciarse la cena de los padres y la de los niños.</p> <p><b>Desde lo alimentario,</b> nutrición en la cena significa substancia. La cena es carnes con acompañamientos, pastas con salsas más elaboradas, etc. Fuerte para adolescentes que tienden a alimentarse mal durante el día. La misión es equilibrar los desajustes del día.</p>

#### EN EL FIN DE SEMANA TODO CAMBIA...

- **El desayuno pasa a ser el “señor desayuno”:** desayuno indulgente, tiempo de disfrutar. Se busca placer, la saludabilidad tiende a quedar en segundo plano. Se desayuna con tiempo y tranquilidad. Los domingos, ritual del diario. Aparecen las facturas, fiambres y jugos.
- **El almuerzo ritual del fin de semana es una costumbre que se sostiene y transmite como valor por ser vinculante y actualizadora de los lazos de afecto e identitarios.** El asado, “hoy cocinan ellos”, ponen de manifiesto el momento gastronómico del hombre argentino. Cierta valor reverencial: elegir bien la carne, preparar el fuego, sostenerlo, armar “la picadita”, preparar los aperitivos, y que no falten vino y postre. O las empanadas caseras o la pasta de la mamma o la suegra. Una comida cariñosa y gustosa, amasadas o de fábricas de pasta de calidad comprobada.
- **La merienda puede pasar más de largo o transformarse entre las mujeres en un té con amigas.** Ritual femenino, basado en el disfrute de la charla confidente.
- **Cenas descontracturantes del fin de semana (viernes y sábado principalmente)** comidas informales, para disfrutar, lúdicas. Pueden venir amigos cocinar se transforma en juego y programa. Pizza y empanadas, son algunos de los clásicos nacionales. Presencia del *delivery* aunque también hay amasado. Mood de relax y desproblematización: permisos a que se coma con la mano, no necesariamente sentados a la mesa.
- **Salir a comer afuera** el fin de semana, es el premio de la cocinera semanal.

## El consumidor y sus motivaciones

En los consumidores entrevistados en la investigación de mercado realizada (Brand Audit LC y BC, 2013), prevalecen centralmente dos tensiones en torno a los alimentos y la cocina: el alimento como placer o como deber, y el cocinar como un trabajo más o como una tarea gratificante. El esquema a continuación, describe las posibles combinaciones de estas dos tensiones:



**Figura 1:** Tensiones que prevalecen en los consumidores: la relación con los alimentos y con la cocina. Monique Crespo Investigación de Mercado. (2013). Brand Audit LC y BC, slide 31.

Asimismo, en relación a las motivaciones, el estudio revela que existen múltiples motivaciones ligadas a cocinar:

- Innovar, crear, conectarse con lo exótico, salir de la rutina, jugar, divertirse.
- Relajarse o desesterarse, cable a tierra.
- Ritual para conectarse con uno mismo y/o con la pareja. Intimidad, comunicación.
- Amor, entrega, dar afecto, abrir el corazón.
- Placer organoléptico... participar es disfrutar anticipadamente lo que se va a comer.
- Reconocimiento y autoafirmación.
- Seguridad, control sobre los ingredientes y la calidad.

También hay distintos aspectos que generan rechazo de cocinar:

- Una obligación, un mandato, sometimiento.
- Rutina, aburre.

- Tensiona pensar en los distintos gustos de la familia (mayores).
- Saturan los distintos horarios de comidas (madres).
- Pérdida de tiempo (más en jóvenes).
- Lo peor... el estrés de pensar qué cocinar cada día: ingredientes, nutrientes, sabores.

**Profundizando en las motivaciones en la alimentación y elaboración de alimentos (y en los perfiles asociados a las mismas), un mapeo más amplio arroja los siguientes resultados:**

- 1) **Placer y Expresión. Hedonismo, creatividad, entretenimiento:** la comida es placer y disfrute. Envolverse en aromas, texturas, probar, experimentar, jugar. Disfrute y diversión. Lo sabroso y lo diverso. Único, exótico, sorprendente.

**En el segmento de expresión y placer se encuentran como perfil, a los ingeniosos, más presentes en jóvenes o madres con hijos pequeños.** Buscan comer rico, variado, sin aburrirse y sin caer siempre en lo mismo. A la vez, les importa comer sano, cuidarse y consideran que estar bien nutridos es un deber que no tiene por qué pelearse con el placer.

Para ellos, se trata de tener inventiva, ingenio y cocinar puede ser fácil. Son desprejuiciados, saben que la vida moderna tiene su propio ritmo y no vale la pena caer en idealismos o sacrificios desmedidos. Van desarrollando su ABC de cocina: mezclan productos prácticos o casi listos, de calidad y sabrosos, con algo de alimentos frescos y con un toque personal en especias, aderezos y saborizantes. Tratan de que los menús semanales sean variados, coloridos, lúdicos, con toques contemporáneos y que como máximo, “el total” de la operación culinaria lleve 20 minutos. Mezclan el supermercado y la verdulería barrial con la dietética. Interesados en marcas que se aggiornan, ingeniosas, generosas en tips y secretos, que patronicen el cocinar sin drama. Buscan ideas en Google, en los packs de las marcas, la tele, etc (en todos lados encuentran información, recetas, tips).

- 2) **Vitalidad. Sentirse activo y lleno de vida, con energía:** la comida proporciona bienestar y rendimiento para disfrutar la vida y estar en actividad. “Me gusta la vida y quiero rendir y disfrutar intensamente”. Ver vida en el producto. Alimentos pro Sustentabilidad.

**El perfil vitalidad, está más presente en la franja media de edad. Va incorporando consciencia a medida que experimenta más bienestar.** Como tendencia, se da más en las mujeres y madres jóvenes (con alta participación en las consumidoras light), quienes perciben la alimentación como clave para el bienestar integral.

Reconocen estar en una etapa de cambio, tratando de incorporar nuevos hábitos, en una búsqueda de cuidarse y si están en familia, cuidar mejor de los seres queridos. Comer bien es cuidarse, quererse, respetarse. Saludablemente, minimizando riesgos y maximizando beneficios de una forma posible y sin caer en fanatismos. El equilibrio es clave. Hoy descubren que tenían hábitos o conductas no del todo convenientes y a partir de modificaciones en sus dietas, dan fé de mayor bienestar y satisfacción consigo mismas.

Se preocupan de que su alimentación sea variada y tratan de que incluya todos los nutrientes necesarios de la manera más natural posible. Valoran la variedad y los colores en los platos, las verduras, frutas, cereales, pescado, cocciones saludables (salteados en vez de fritos, grill y vapor y no tanto horno) lo peor son las grasas saturadas, *Fast Food*, azúcar en exceso.

Suman algunas semillas, e intentan con harinas integrales en la medida de lo posible. La cocina se revaloriza en tanto es condición necesaria para comer saludablemente: más casero y fresco. Cocinan más, porque “Comer bien da mucho más trabajo”. Semanalmente tratan de elaborar platos variados y simples. Arroces con vegetales, tartas livianas, verduras en diferentes formatos, carnes grilladas. No dudan en incorporar congelados (verduras o medallones de pescado) o enlatados que faciliten las tareas.

Durante los fines de semana, se permiten gustos. Prestan atención a novedades de identidad saludable y natural y a marcas de confianza en estos territorios. También les llaman la atención versiones depuradas de productos tentadores o nuevas/os *snacks* o golosinas menos nocivas.

Cuando los chicos son chiquitos, se busca sumar atractivo y valor lúdico a platos no tan atractivos como las verduras: propuestas del mercado orientadas en este sentido son sumamente valoradas.

- 3) **Reconocimiento y Expertise. Superioridad, status:** la comida y el buen comer son un arte. Saber es una manera de lucirse. Calidad, buen gusto y secretos gourmet. “Me gusta lucirme, yo soy tu referente”. Calidad premium-Seleccionado. Sabores exóticos y novedosos. Pero “déjame hacerlo a mí”.

**Los innovadores son el perfil que responde a la motivación de reconocimiento y expertise.** Se trata de un segmento con tendencia a expandirse. Tienen un vínculo expansivo y abierto respecto de la alimentación. Buscan tanto comer bien, cuidarse y estar saludables para sentirse vitales, como pasarla bien y disfrutar de la comida.

Ni dogmáticos ni aprehensivos en torno a los alimentos, sabores y las escuelas culinarias, les divierte tanto probar cosas nuevas, variar e incorporar opciones, como también disfrutar de las tradiciones. Valoran la diversidad. Cocinar es un espacio que les permite jugar, inventar y crear su “propio menú”.

Darse el tiempo de hacerlo es darse un tiempo de relax, ludicidad y aprendizaje. Les gusta sorprender como cocineros. En la comida de todos los días, le agregan magia a los menús habituales (por ejemplo: nueces en hamburguesas, salsas diferentes para los fideos, combinaciones novedosas en ensaladas, especias nuevas para la carne etc.)

Los fines de semana gozan de dedicar tiempo a probar recetas más sofisticadas u originales. El mundo de la gastronomía les resulta atractivo. Les interesan los canales gourmets, internet y las revistas especializadas.

Son consumidores atentos a las novedades, valoran los productos que ofrecen sabores novedosos o de otros países. En su alacena no pueden faltar algunos condimentos sofisticados, algún arroz o fideos especiales, o algún alimento étnico. Atentos a tips, secretos, curiosean en google en búsqueda de nuevas recetas. Valoran marcas en permanente movimiento, actuales, que sitúan el cocinar y la comida como espacio divertido, descontracturado, donde siempre es posible innovar.

- 4) **Racional e Individualista. Egoísta, calculador y frío:** la comida es comida. Lo importante es que sirva. Mientras menos tiempo y esfuerzo, mejor. Hay otras prioridades en la vida. “Hago la mia, quiero vivir mi vida”. Soluciones prácticas y resueltas, sólo hace falta calentar (sabor y cocción casi lista). En este segmento, hay tres perfiles: los básicos, los expeditivos y los desbordados:

**Básicos:** tienden a definirse como poco complejos en relación a la alimentación. Se conforman con comer aceptablemente: no repitiendo siempre lo mismo, incluyendo algunas verduras y frutas, tratando de hacer algunas cosas caseras sin demasiada exigencia y sin cometer demasiados excesos.

Sin caer en el descuido, evitan problematizar sus hábitos alimentarios. Comer bien es comer platos simples y gustosos: un rico bife con ensalada, milanesas con puré o fideos con salsa. Nada que requiera demasiada elaboración ni pasos ni ingredientes complicados. Se reconocen poco sofisticados y un tanto renuentes a experimentar. Prefieren lo seguro y recontra probado.

Cocinar no les disgusta, pero tampoco es una actividad que les aporte un placer extra. Cuentan con tres o cuatro menús y con eso se conforman, variando a veces los acompañamientos. Valoran la facilidad y practicidad en la cocina. Pocos pasos, poco tiempo, pocos enseres a ensuciar, pocos ingredientes. Generalmente durante la semana cocinan una vez al día, para evitar volver a hacerlo. No les molesta repetir los platos. Valoran mucho los enlatados y precocidos, salsas listas, congelados que les permiten ahorrar tiempo y esfuerzo. Valoran las marcas que garantizan sabor y practicidad, con identidad familiar.

**Expeditivos:** Se trata generalmente de madres jóvenes, especialmente en Buenos Aires. Consideran que satisfacer las demandas y necesidades de la familia en relación a la alimentación es una tarea que debe resolverse de manera moderna e inteligentemente, tratando de invertir el menor tiempo posible en la cocina, conformando los gustos para evitar conflictos, logrando platos ricos para poder disfrutar.

Declaran no tener ni interés ni “mano” para cocinar, por eso delegan lo más que pueden en los productos. Se muestran poco. Para qué gastarse aprendiendo si hoy los productos “pueden hacerlo por una”. Confían y descansan en la tecnología aplicada a los alimentos. Resuelven las comidas con menús de pocos pasos, poca exigencia de cocción y tiempo, pero esperan alimentos adicionados que las ayuden a fortalecer a los hijos.

Si perciben que hay falencias en alguna de las comidas, por ejemplo el desayuno, tratan de compensar recurriendo a *snacks* o golosinas saludables para que los chicos consuman *on the go*. Festejan sin culpa la cocina casera de madres o suegras y disfrutan cuando van a comer a sus casas con la familia. Valoran las marcas que desproblematizan y desacralizan la figura de la madre nutricia tradicional y se sitúan como aliadas.

**Desbordados:** poseen un vínculo conflictivo con la alimentación. Sienten que no comen como les gustaría y deberían, pero no han encontrado la manera de lograrlo. El ritmo de vida signado por el trabajo y/o estudio no les da respiro.

Están exigidos, todo el día a las corridas, con poco tiempo para pensar en la comida, hacer las compras y cocinar. Al final, sienten que terminan comiendo siempre lo mismo porque están demasiado cansados o picando para “zafar”. Tampoco están satisfechos con la manera en la que reparten las ingestas o las llevan a cabo. Se saltean comidas, pasan hambre y se atiborran sintiéndose pesados.

Hacer las compras también es un tema. Les cuesta calcular para ellos solos, se exceden pensando que van a cocinar y terminan tirando alimentos. Tienen especial conflicto con verduras y frutas. Terminan recurriendo a comodines (como por ejemplo los fideos con salsa o el arroz con atún) que los terminan hartando. Manifiestan que no les disgustaría cocinarse pero para eso necesitan tiempo y organización.

Finalmente los preelaborados, congelados y enlatados los salvan. En la semana, solo una de las comidas, generalmente la cena, es la que deben resolver en casa. Algunos pocos se garantizan un buen desayuno, de alguna manera una costumbre “compensatoria” del desarreglo del resto de la jornada. Están atentos a los productos *single serve* o dos porciones que garantizan un plato sabroso con escaso esfuerzo. Valoran las marcas reconocidas en términos de calidad y sabor. Esporádicamente googlean recetas o temas de alimentación.

- 5) **Control y Estabilidad. Miedo, restricción y voluntad. Bajo deseo, supervivencia.** La comida puede ser simplemente algo funcional para la supervivencia (no interesa) o aquello que garantiza la salud y la apariencia (obsesiona). En el perfil más frío, aparecen los obsesivos (madres) o los indolentes:

**Indolentes:** para ellos la alimentación no es un gran tema ni despierta especial interés, lo mismo que la cocina. Si se tiene hambre se come, si no no. Viviendo solo, se trata de zafar, resolver el tema sin tanta vuelta, utilizando lo más a mano, práctico y conveniente. La comida tampoco nunca fue un gran tema en sus vidas. Se perciben “normales” o “comunes” en gustos. Alejados de cualquier tendencia gourmet o valor sibarita.

Tienen resquemor hacia la sofisticación. Reconocen que no comen como “deberían” (o como escuchan que se debe), pero tampoco esto los atormenta. Ellos se sienten bien y rinden en sus actividades. Generalmente durante la semana, la alimentación se vivencia como trámite. Los fines de semana, más relajados y cuando quieren comer BIEN (rico y elaborado), recurren a la casa de sus padres, a algunos amigos que les gusta cocinar o van a un restaurant que les gusta.

Para la alimentación diaria, resuelven con lo que hay o por teléfono, a medida que surge el hambre. Muchas veces se suplantán comidas por picadas, sándwiches o *snacks*. Sus horarios son lábiles, flexibles y poco estructurados. Muchas veces no se respetan las cuatro comidas diarias. Cocinar no es un tema particular porque reconocen que casi ni lo hacen ni lo intentan. Dependiendo de las ganas que se tengan, coexisten congelados (por ejemplo hamburguesas, patitas o pasta), enlatados, pre cocidos y *delivery* para platos de mayor elaboración.

Se presta atención a las novedades en la oferta de productos prácticos, rápidos, “casi sin hacer nada” con anclaje en sabor y placer (por ejemplo los potes de fideos secos con salsa incluida a la que solo hay que agregar agua hirviendo). Son de tener de este tipo de productos en la alacena. Poca presencia de verduras o frutas porque se les “pudren”. Son marqueros sobre todo en congelados (hamburguesas, patitas y pizzas congeladas). Las marcas funcionan como garantía de sabor.

**Ortodoxos:** se trata de un grupo minoritario. Tienen un vínculo primordialmente funcionalista con la alimentación: el cuidado de la dieta en pos del bienestar psicofísico. Una alimentación sana y consciente da por resultado cuerpo sano, mente sana y bienestar general. También previene enfermedades y envejecimiento prematuro. Prima un estilo de discurso un tanto dogmático. Comer sano exige educación y conducta, y muchas veces obliga a resignar placer inmediato en pos de otro menos intenso pero que se sostiene: sentirse y verse bien.

La información respecto de tipos de alimentos, propiedades, beneficios y componentes, tiene un rol protagonista. Este grupo lee las etiquetas y artículos relacionados al tema. Por otra parte, son abiertos a la incorporación de nuevos alimentos o cambios de hábito en pos del *improvement* de la dieta. Tienen máxima valoración por productos orgánicos o con identidad natural. La elaboración casera es un *must*. Cocinar resulta una actividad necesaria para lograr los resultados buscados y se realiza a conciencia. Elegir y elaborar los alimentos resulta placentero en términos de control y confianza. Están a la búsqueda de novedades que prioricen el valor de saludabilidad y garanticen origen y procesamiento. Finalmente, valoran las campañas por parte de empresas que ayudan a la concientización y al cuidado del medio ambiente.

- 6) **Preocupación y Entrega. Sumisión, sacrificio y obligación. Los otros antes que uno mismo:** le preocupa que su familia esté bien nutrida y renuncia a su propio placer o deseo para lograrlo. “Ustedes primero, yo me sacrifico”.

**Las abnegadas responden al segmento de mayores temores y preocupaciones. Aparece en forma minoritaria, más en madres mayores y en el interior del país:** se reconocen educadas bajo el modelo tradicional en relación al



ejercicio del rol de esposa y madre. Tienen el mandato de encargarse de la alimentación de la familia, aun cuando trabajen. La comida casera representa la cristalización de la dedicación materna. Tienden a ocuparse de todo lo referente a la comida, desde las compras hasta lavar los platos. Si en algún momento las entusiasmaba la cocina (cuando eran más jóvenes o cuando recién se casaron), hoy no tanto.

Están un poco cansadas, pero no educaron a la familia para que colaboren. Aun así, el reconocimiento que reciben por parte de los hijos, invitados o el esposo respecto de su “talento” para cocinar, las alienta y amiga con la tarea. Son expertas cocineras de batalla. No hay secretos para ellas en las comidas tradicionales y populares. Se enorgullecen de saber hacer todo “a mano” (desde la masa para las empanadas hasta los tamales, de los tallarines al bizcochuelo) y se permiten reírse un poco de las amas de casa “modernas” que se pierden cuando tienen que cocinar un guiso y necesitan una receta.

Una buena comida es comer elaborado y hecho en casa con tiempo, dedicación y mano segura. No son adeptas a probar nuevos platos y los menús durante la semana son decididos generalmente por hijos o el marido. Son capaces de cocinar menús diferenciados respondiendo a las demandas de los hijos. Se enorgullecen de ser madres que han “malcriado” a sus hijos con la comida. Tienen un vínculo ambivalente con las novedades del mercado: desearían simplificarse la tarea pero les generan desconfianza.

Se permiten la incorporación de enlatados, caldos para saborizar, y no mucho más. Valoran las marcas de larga trayectoria en el mercado, que las acompañaron siempre y son consumidoras indiscutiblemente fieles.

- 7) **Apoyar y Pertenecer. Cuidar (caring), la unión, “la” familia:** la comida como un momento de compartir, sentirse unidos. Los sabores y cosas que nos unen. “Me importan, yo los voy a cuidar”. Sabores tradicionales, bien logrados. Calidad, confiabilidad. Nutrición. El segmento puramente afiliativo encuentra dos variantes: las organizadas y las conservadoras:

**Conservadoras:** para este grupo, la alimentación es sinónimo de hogar y familia, armonía y unión. También de pertenencia local, son poco rupturistas en términos de sabores y costumbres adquiridas en sus casas de origen. Cuidar la Nutrición y sabores aglutinantes son los issues que se toman en cuenta, ya que los consideran clave para el bienestar y la salud de la familia.

Escuchan la información que circula en torno a la saludabilidad de los alimentos, pero todavía las carnes rojas, las pastas frescas, las salsas de tomate son muy protagonistas en distintos formatos. Los ejes de atención o cuidado se centran en incorporar más fruta y verdura, aggiornar métodos de cocción e ingredientes para disminuir grasas y azúcares e incorporar más carnes blancas.

Comer bien es comer rico y casero. No están muy atentos a tendencias gourmets o sabores extremadamente ajenos o sofisticados. Cocinar otorga la gratificación del calorcito de hogar, la mano materna, la protección de lo “*Fatto en casa*”. Sus referentes son sus madres, suegras y abuelas referentes. Cuentan con una paleta de menús semanales de platos sencillos, “caballitos de batalla”, típicos de clases medias, con tintes localistas.

Buscan consensuar y unir en términos de sabores, sobre todo en la comida compartida por todos los integrantes de la familia. No son tan bienvenidas las preferencias individuales ni infantilizadas. Como madres, en general marcan el rumbo. Se incorporan aquí productos pre cocidos o enlatados para facilitar la tarea. Durante los fines de semana aparecen el asado y platos más elaborados como la pasta casera, las empanadas, mezclados con el *break* de una salida o un *delivery*.

Para fiestas particulares, puede haber “platos homenaje” a la historia familiar (por ejemplo de cocina alemana, judía o regional). Valoran aquellos productos que garantizan buen sabor, nobles, con anclaje en origen, y filtran las novedades demasiado rupturistas. Prefieren marcas con trayectoria. Pueden recurrir a consejos o recetas culinarias vía envases de productos, en revistas o en los diarios del domingo.

**Organizadas:** valoran comer gustoso, bien preparado, balanceado, variado y saludable, pero buscan resolverlo sin dramas. Consideran que una buena alimentación precisa de alguien que cocine. Comer siempre afuera o recurrir a productos casi listos todo el tiempo socava la salud y el paladar. Saben cocinar y de recetas, sienten que cocinar es una tarea placentera cuando hay tiempo, ganas e inspiración, pero no les resulta nada agradable la obligación de hacerlo todos los días.

Consideran que para evitar esta rutina obligada y tortuosa, hay que contar con ayuda y organizarse. Planificar los menús de antemano es clave. El *freezer*, el aliado. La ayuda doméstica o de la propia familia, la mejor herramienta. La alimentación semanal se resuelve mezclando platos simples con alguno más elaborado. Saben de antemano qué funciona en el hogar y que platos pueden (con poco trabajo extra) satisfacer demandas distintas (por ejemplo a un pollo al horno sabroso con papas y cebollas asadas, que satisface al marido y al hijo varón, se le puede quitar la piel y acompañar con ensalada para las mujeres).

Compran productos de calidad. Cuentan con buenos aliños y especias y truquitos para el goce. Son consumidores exigentes, valoran las marcas con identidad prestigiosa, de precio y calidad diferenciada. Atentos a las novedades que no perciban demasiado cercanas a “*Trash Food*” o “*Junk Food*”. Son bienvenidos los congelados, frescos precortados, latas y comida en estado vivo.

- 8) **Calidez y Afectividad. Dar amor-placer. Generar confort:** la comida como un momento de placer compartido. Dar amor = dar gusto. “Nos quiero, nos mimo”. **El perfil más indulgente se conecta con la motivación de calidez y afectividad y está más presente en mujeres.**

El vínculo con la alimentación se construye en torno al valor del disfrute. Son “golosos”, fanáticos del sabor, lo sabroso. La comida transmite afecto, otorga bienestar y alegría y es un gran programa en sí misma. La saludabilidad no es EL tema en relación a la comida y la cocina. Comer sano es sinónimo de comer variado, casero y rico. Conocedores, valoran las distintas tradiciones culinarias de las que provienen pero están abiertos a los cambios y perciben las nuevas tendencias.

Son buenos anfitriones. Les gusta recibir y agasajar a familiares y/o amigos. Se consideran buenos cocineros. Tienen “buena mano” para el sabor. Se interesan por el tema, han aprendido mirando desde chicos a otros cocinar y van incorporando nuevas recetas de amigos, chefs que les gustan o recetas que buscan. Les gusta variar y contar con una paleta amplia de recetas y sabores. En la comida diaria buscan un equilibrio entre practicidad y resultados apetecibles.

Les gusta que su mano se sienta aún en el menú más simple. Interesados en que los hijos coman variado no solo por lo nutricional sino para que incorporen todos los sabores, no les gusta repetir los menús aunque implique un esfuerzo mayor. Condescendientes activos a los gustos de cada integrante de la familia: tratan de que todos reciban su cuota de placer. Disfrutan de compartir la cocina con los hijos, sobre todo en el territorio de lo dulce.

Son consumidores expertos. Buscan calidad por sobre todas las cosas. Atentos a las novedades, valoran las que garantizan practicidad y sabor bajo un aura “casera” y las marcas con prestigio y trayectoria. Su chef o programa emblemático es Maru Botana.

# Hábitos de Vida Saludable, Salud y Bienestar

---

Según se ha descrito más arriba, tanto las tendencias globales (expuestas en los informes de Euromonitor y Mintel), como las locales (identificadas en la investigación de mercado realizada por el Grupo Arcor), ponen de manifiesto la creciente preocupación e interés de los consumidores por este tema. Los hábitos de vida saludable (HVS), la alimentación, la salud y el bienestar, guardan una estrecha relación, que se desarrolla en este apartado.

En relación al concepto de HVS, distintas situaciones a nivel global dan cuenta de una preocupación creciente de la ciudadanía, las empresas y los gobiernos en torno al tema. A continuación se enumeran algunas evidencias relevantes de este contexto:

- Existe un deterioro de los parámetros del estado de salud de la población a nivel global, relacionado entre otras causas al envejecimiento poblacional, la disminución de mortalidad, la urbanización.
- Las Enfermedades Crónicas No Transmisibles (ECNT) derivadas de un estilo de vida no saludable y del consumo de tabaco y de alcohol, son responsables del 60 por ciento de las muertes en el mundo y del 69 por ciento en países de América latina (OMS, 2012). Entre 2010 y 2020 se proyecta un incremento del 15% de muertes por ECNT, que para el año 2030 serán en su conjunto la principal causa de muerte a nivel global.
- Los hábitos de vida no saludables generan enfermedades cardiovasculares como la hipertensión, afecciones respiratorias crónicas, diabetes y algunos tipos de cáncer.
- La mayoría de las ECNT están fuertemente asociadas a cuatro conductas: uso de tabaco, inactividad física, dieta no saludable y consumo excesivo de alcohol.
- A nivel global, aproximadamente 1600 millones personas mayores de 15 años padecen sobrepeso (Organización Mundial de la Salud-OMS). En nuestro país la prevalencia en adultos es mayor al 50% (Ministerio De Salud de la Nación).
- El sobrepeso y la obesidad representan el segundo problema sanitario en la Argentina luego de la mala calidad de la alimentación (Fundación Bill Gates).
- Más de 371 millones de personas en el mundo padecen, y 4.8 millones mueren a causa de la diabetes (IDF – International Diabetes Federation- 2012).
- Globalmente, la prevalencia de hipertensión arterial en mayores de 25 años es de alrededor de 40%. La hipertensión se está volviendo una pandemia: 1000 millones de personas en el año 2000; 1560 millones en el 2020 (OMS, 2012).
- La prevalencia colesterol elevado en adultos es de aproximadamente 39%. Niveles elevados de colesterol incrementan el riesgo de enfermedad isquémica y accidente cerebrovascular.
- Los factores de riesgo para cáncer comparten cuatro conductas: uso de tabaco, dieta no saludable, inactividad física y consumo excesivo de alcohol. Se estima que entre el 27 y el 39% de todos los tipos de cáncer podrían evitarse mejorando la dieta y la actividad física. Mejorar la alimentación, no fumar, no tomar alcohol, en definitiva, llevar un

estilo de vida más saludable, podría prevenir cada año hasta 2,8 millones de casos de cáncer (World Cancer Research Fund).

- La cantidad de ingesta de sal es un importante determinante de los niveles de tensión arterial y de riesgo de enfermedad cardiovascular. El consumo promedio actual asciende a 9–12 gramos, aunque la recomendación es consumir menos de 5 gramos por día (OMS).
- El consumo de grasa saturada y trans incrementa el riesgo de enfermedad coronaria. Su reemplazo por grasas monoinsaturadas y poliinsaturadas reduce dicho riesgo.
- Existe un incremento de sedentarismo no solo en los adultos, sino en niños y jóvenes. El síndrome de inactividad física es la cuarta causa de muerte en el mundo. 3.2 millones de muertes por año son atribuibles a insuficiente actividad física. Las actividades de juego y de vida al aire libre se han reducido a menos de 60 minutos diarios (Barómetro de la Deuda Social Argentina, 2013, UCA).
- Se observa una creciente toma de conciencia del consumidor sobre los problemas de salud relacionados con su alimentación, el valor nutricional de los alimentos y los beneficios de una alimentación balanceada.
- Es notorio el lugar que ocupan los problemas de salud vinculados con alimentación en los medios de comunicación masiva.
- Existe un avance inexorable de reglamentaciones restrictivas sobre la comercialización y la publicidad de algunos alimentos.

### Una aproximación al concepto de Salud

La salud es un factor decisivo para el bienestar de las personas y las comunidades. Además, es un derecho y un requisito para el desarrollo humano con equidad. Como tal, la sociedad en su conjunto debe garantizar el acceso a la salud.

La salud depende de la interacción de diversos factores tanto protectores como de riesgo, a lo largo de la vida. Es por eso que para alcanzar niveles óptimos de bienestar, las acciones deben dirigirse a todos los grupos etarios, es decir desde la infancia hasta los adultos mayores. De hecho, la OMS ha propuesto promover la salud a lo largo de la vida mediante el lema: "La buena salud añade vida a los años".

En general, se ha definido la salud en un sentido negativo, como un estado de ausencia de enfermedad. La definición acuñada por la OMS, incorpora elementos para una definición integral y abarcadora, refiriéndose a la salud como "un estado de completo bienestar físico, mental, social y espiritual, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades", integrando de este modo la persona en sus planos orgánico, psíquico y social. (Carta de Ottawa sobre Promoción de la Salud, 1986). En este marco, actualmente la salud no es considerada solo en referencia a la enfermedad, sino que es tomada como un concepto multidimensional, donde comparten protagonismo lo social, lo ambiental y lo personal. La salud se percibe, entonces, no solo como objetivo, sino como la fuente de plenitud de la vida cotidiana. Se trata, por tanto, de un concepto positivo que acentúa los recursos sociales y personales, así como las aptitudes físicas.

## La salud aplicada a lo cotidiano, los estilos de vida y los HVS

El estilo de vida representa, según Lalonde, “el conjunto de decisiones que toma un individuo con respecto a su salud y sobre las cuales ejerce cierto grado de control” (Lalonde, 1983). En la promoción de estilos de vida saludable las acciones deben estar dirigidas a facilitar una amplia gama de opciones que permitan a la gente tomar las mejores decisiones sobre su vida. Esto constituye una diferencia fundamental con el modelo médico, en el cual las acciones en salud son impuestas a las personas sin tomar en cuenta el entorno. Es por ello que es imprescindible crear entornos adecuados que promuevan la salud.

Se ha definido como estilo de vida a la manera general de vivir basada en la interacción entre las condiciones de vida y los patrones de conducta de una persona. Por su parte, cuando se habla de estilo de vida saludable, está implícita la idea de que esos patrones de conducta pueden ser beneficiosos o perjudiciales para la salud.

Siguiendo este mismo encuadre, al hablar de Hábitos de Vida Saludable (HVS) se entiende, que los patrones de vida beneficiosos pueden repetirse de modo sistemático dando lugar a hábitos saludables.

De esta manera, se da visibilidad a dos caras presentes en la noción de HVS: la responsabilidad individual implícita en cada conducta o comportamiento, y su vinculación o determinación con el entorno. De ahí surge la necesidad de creación o promoción de ambientes saludables y el fomento de hábitos de vida sanos.

### ¿Qué componen los Hábitos de Vida Saludable?

Al aceptar que el bienestar es el resultado de múltiples factores, se ha profundizado en la identificación y definición de los mismos.

Según la OMS, la salud de un individuo depende en un:

- 15% del medio ambiente;
- 15% de la herencia;
- 15% del servicio de salud y;
- 55% del estilo de vida (sedentario o activo y saludable).

### Salud y bienestar

Bienestar es un concepto holístico que involucra varias dimensiones. Así, el bienestar está asociado tanto a una dieta adecuada (nutrición equilibrada, de calidad), como a un estado físico saludable y sin enfermedades; a sentirse feliz y satisfecho, tener buenas relaciones y darse gustos. Por otro lado, también se refiere al descanso, el ocio, la espiritualidad y al equilibrio entre la vida cotidiana y el trabajo.

De esta manera, el bienestar incluye la saludabilidad, pero la supera. Es un concepto que implica una propuesta positiva y no superficial. Un cambio cultural de salud a calidad de vida que incluye la indulgencia y el placer.

Desde el punto de vista del consumidor, las tendencias indican que:

- **Existe interés por una mayor pureza en los alimentos y por beneficios en la salud como una elección positiva. No planteando temores ni problemas, sino soluciones.** En esta línea, se identifican tres dimensiones diferentes relevantes en alimentación saludable, que se unifican bajo un paradigma: lo que ayuda a prolongar la vida con plenitud.
  - **Más puro, menos manipulado:** es la primera asociación (fresco, natural, sin pesticidas, sin conservantes: frutas, pescados, lácteos, legumbres, semillas) *“cuanto más natural, más saludable”*.
  - **Beneficios funcionales:** mantiene fuertes los huesos, los dientes más sanos, refuerza el sistema inmunológico, mejora la memoria y la circulación, la piel está más saludable, etc.
  - **Reducción o adición de contenidos:** bajas calorías, light o descremado, no contiene azúcar, sin colesterol, fuente de calcio, no alergénico, sin gluten, con omega 3.
- **Las mujeres tienen más claridad respecto a la diferencia entre light, bajas calorías y diet, mientras que para los hombres se trata de un mundo parecido, donde se pierde sabor y placer.**
  - **Bajas calorías:** para el universo femenino, “bajas calorías” se asocia con el cuidado de la figura, que a la vez propone un sentido de bienestar que incluye lo indulgente. Es un concepto proactivo y vital, asociado a un mayor bienestar (en contraposición a lo restrictivo). Las principales características asociadas son:
    - puede usar azúcar aunque en forma reducida;
    - reducido en calorías, pero tiene calorías (engorda más),
    - más creíble y confiable,
    - más sabroso y rico, su sabor preserva autenticidad (está menos alterado),
    - minoritariamente más sano que light o diet (menos edulcorante)
  - **Light:** la misión de “lo light” está centrada en el culto de la imagen, es más superficial y femenino. Las principales características asociadas son:
    - no contiene azúcar, sólo edulcorante (más parecido a diet),
    - más artificial y químico que Bajas Calorías,
    - más propenso a un sabor metálico,
    - para una minoría, más sano por la ausencia de azúcar.
  - **Diet:** finalmente el concepto “diet” está asociado a esfuerzo, sacrificio y tecnología. Las principales características vinculadas son desabrido, sabor metálico y adulterado por el edulcorante.
- **Los productos light se asocian a la salud por ayudar a restringir calorías vacías, sin embargo no necesariamente son completamente “saludables” ni naturales.** Lo light se asocia con “menos calorías y cuidado de la imagen (*“no engordan tanto” “tiene menos calorías que las demás durante el día”*). También lo light “evita incorporar ingredientes vacíos y nocivos. Estos alimentos preservan o previenen de algunas enfermedades. Son recomendados por algunos médicos porque ayudan a cuidar la salud al evitar incorporar ingredientes menos saludables, como la grasa y el azúcar (*“si yo crío a mis hijos con lo light es más sano” “lo light le saca las calorías a lo*

que no es sano”). Finalmente, los alimentos light “proporcionan una percepción de bienestar”. Generan un sentimiento de liviandad, flexibilidad y dinamismo corporal (“*me siento menos pesado*” “*me siento con más energía*”).

- **Las principales barreras hacia los productos light son problemas de credibilidad, artificialidad y pérdida de sabor:**
  - **Perdida de sabor o sabor alterado:** sabor metálico, no auténtico o desabrido: “*la mayonesa no tiene gusto a mayonesa*”, “*la mayoría de las cosas light no tienen sabor.*”
  - **Artificialidad nocividad:** por los edulcorantes: “*las investigaciones del azúcar y el edulcorante son malas, por eso está la stevia*” “*no puedo tomar nada con edulcorante, lo siento artificial*”.
  - **Baja credibilidad:** se siente más un recurso de marketing que una opción verdaderamente bajas calorías.
- **En los estudios internacionales (Tendencia Mundial en Salud y Bienestar, 2013) se revela que, el sentirse sano y activo resulta una razón más ampliamente relevante para bajar de peso, que el verse bien.** Las principales motivaciones son una buena salud para el futuro, sentirse físicamente activo y sentirse bien, menos hinchado, con más energía. No se resigna sabor por salud ni peso, a menos que sea estrictamente necesario.
- **En Argentina, el consumo de productos bajas calorías obedece a diversas motivaciones:**
  - **Compensar calorías (no engordar):** eliminar las calorías innecesarias para seguir comiendo rico, privarse lo menos posible (“*a la noche quiero comerme mi alfajor*”). Se busca manejar un equilibrio. Para quienes tratan de mantenerse, los productos bajas calorías sólo se consumen si atrae su sabor. Si el plan es bajar de peso, se incorporan productos *diet*, aunque no gusten.
  - **Salud y calidad de vida:** a este segmento le preocupa más la salud que lo calórico, ya sea por herencia de un cultivo familiar, o buenos hábitos alimentarios o por deficiencias de salud de algún miembro del hogar. El componente que genera más sensibilidad son las grasas saturadas (“*me interesan las cosas sanas*”).
  - **Sabor atractivo:** el sabor bajas calorías es más suave y menos invasivo que el regular. El regular resulta empalagoso. Especialmente en jugos, mermeladas y mayonesa (“*si me gusta y es light no hay necesidad de incorporar calorías*”).
  - **Bienestar energía:** la vida sedentaria y el exceso de actividad laboral (que acarrea enfermedades e incremento de peso), crea la necesidad de consumo de productos bajas calorías, para sentirse mejor, más liviano y mejorando la condición metabólica del cuerpo: dormir mejor y rendir mejor durante el día.
- **Finalmente, si bien la mujer es la introductora de los productos bajas calorías en el hogar, actualmente se incluyen entre sus consumidores a hombres y niños:**
  - **Niños:** son los pediatras y odontopediatras quienes dan la habilitación del consumo en niños, orientando a las mamás desde que los chicos son pequeños con el fin de evitar las grasas y azúcar, para una mayor saludabilidad. Un grupo importante de consumidores, da a los niños productos como leche descremada, jugos y mermelada

bajas calorías (“yo le doy mayonesa light, me lo dijo el doctor” “el pediatra me dijo que la coca era una bomba” “me dijo que le de leche descremada”).

- **Hombres:** aunque el hombre tiene más permisos para estar excedido de peso, es la mujer la que lo invita a cuidarse y le comparte sus “aliados”. Para el hombre, sentirse más liviano, ágil, vital, le resulta más relevante que bajar de peso. Para integrar este tipo de productos a su vida diaria, los mismos deben garantizar rico sabor y no ser excluyentemente femeninos. Por ejemplo, los jugos y las mermeladas cumplen con estas dos premisas (“yo me acoplo, lo trae mi novia” “ella dice que va a hacer bien y a mí no me molesta”, “había engordado y empecé con lo light con mi novia”).



## Grupo Arcor y el Negocio Alimentos

Arcor fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo.

Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados.

Gestionando sus negocios de manera sustentable, hoy es el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo, llegando con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes.

### Grupo Arcor Hoy

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Principal empresa de alimentos</b> de Argentina.</li> <li>• <b>Primer productor mundial</b> de caramelos.</li> <li>• <b>Primer exportador</b> de golosinas en la Argentina, Brasil, Chile y Perú.</li> <li>• <b>Empresa líder</b> de la región a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone <b>para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica.</b></li> <li>• <b>Elabora el packaging</b> de sus productos y es líder argentino en la producción de cartón corrugado.</li> <li>• Sistema de gestión integral certificado: <b>39 ISO 14001 y 30 OHSAS 18001</b></li> <li>• <b>11 oficinas comerciales</b> distribuidas en América, Europa y Asia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>40 plantas industriales</b> en Latinoamérica.</li> <li>• <b>19 centros de distribución</b> a lo largo de Latinoamérica.</li> <li>• Produce <b>90 mil litros de leche y 135 mil toneladas de azúcar</b> al año.</li> <li>• Exporta a más de <b>120 países.</b></li> <li>• <b>USD 3.200 millones en ventas.</b></li> <li>• <b>21.000 colaboradores.</b></li> <li>• más de <b>\$78 millones de pesos en inversión social.</b></li> <li>• más de <b>10 millones de personas alcanzadas a través de las redes sociales.</b></li> <li>• más de <b>989 mil puntos de venta</b> en la región.</li> </ul>
--	--

Grupo Arcor se especializa en la elaboración de productos alimenticios de consumo masivo. A través de los negocios de Golosinas, Chocolates, Helados, Alimentos y Galletas busca brindar una oferta exclusiva con una constante innovación y un amplio portfolio de marcas. Para cumplir con todos estos requisitos, la empresa se encuentra integrada verticalmente en la elaboración de sus insumos estratégicos: materias primas agroindustriales y envases (packaging de productos: cartón corrugado y flexibles).

- **Golosinas:** Golosinas es el negocio que le dio origen a la empresa y hoy en día Arcor es la empresa más importante de la región en capacidad productiva, volumen de producción, ventas y desarrollo marcario. Cuenta con una gran variedad de golosinas entre las que se destacan: caramelos (reellenos, duros, ácidos, colados y blandos), caramelos de leche, caramelos de goma, chupetines con distintas formas, gomitas de mascar (con y sin azúcar), chicles globo, *jellies*, turroneos, pastillas comprimidas y *marshmallows*.
- **Chocolates:** Arcor participa en el negocio de chocolates desde el año 1970 y hoy cuenta con 7 unidades industriales en Latinoamérica desde donde se abastecen las necesidades del grupo en todo el mundo. Elabora una amplia variedad de chocolates tales como: bombones y bocaditos, tabletas, confitados, chocolates para taza y productos de repostería, chocolates infantiles, obleas bañadas, barras con chocolate y productos estacionales para fechas como Pascuas, *Halloween*, Navidad, entre otros.

- **Helados:** la actividad de Arcor en el mercado de helados de impulso fue otra apuesta estratégica que comenzó en 2005, transformando los chocolates y las golosinas preferidas de los consumidores, en helados. La empresa elabora copas, conos, palitos de agua, cremas bañadas con chocolate y bombones helados.
- **Galletas:** a través de Bagley Latinoamérica S.A., la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, Arcor es una de las empresas líderes de la región. Con ocho plantas productivas, la empresa lanza al mercado más de 40 productos nuevos al año, tales como: cereales, *snacks*, *crackers*, galletas de cereales, galletas surtidas, rellenas, dulces secas, productos navideños, obleas, alfajores y barras de cereal.
- **Agronegocios:** desde sus inicios, Arcor asumió el compromiso de ofrecer a sus consumidores la mejor calidad. Para poder cumplirlo, se implementó una importante estrategia de autoabastecimiento de sus principales materias primas, siendo una de sus principales fortalezas la integración vertical. Fiel a este principio, hoy el grupo produce fructosa, glucosa, azúcar, almidón de maíz, harina de maíz y sémola en cuatro unidades productivas en la Argentina. Además, es uno de los líderes argentinos en la producción de alcohol etílico de cereales y de leche, con siete tambos industriales y 2.900 vacas de ordeño.
- **Envases:** Grupo Arcor se autoabastece de los principales insumos estratégicos, elaborando envases de cartón corrugado y flexible a través de Cartocor, una empresa de Grupo Arcor con nueve unidades productivas, que se ha consolidado como el mayor fabricante de cartón corrugado de Argentina y uno de los líderes en la región. De su producción total, solo el 10% se destina a las necesidades de Grupo Arcor, mientras que el 90% restante se orienta a atender a los mercados de terceros, abasteciendo a importantes empresas de toda la región.

Bajo la marca Converflex, produce envases flexibles; un insumo estratégico para Arcor ya que le permite desarrollar el packaging de sus productos. Converflex se ha posicionado en la industria de la conversión de envases flexibles como un importante referente en la región.

**EL NEGOCIO ALIMENTOS:** Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina. Cuenta con **siete plantas industriales** que trabajan con una rigurosa selección de materias primas y avanzados procesos tecnológicos. Su oferta de productos de alta calidad se comercializa con el aval de Arcor y La Campagnola y cuenta con un **portfolio de marcas líderes muy valoradas y reconocidas por los consumidores, entre las que se destacan Arcor, La Campagnola, BC, Salsati, Prestopronta, Nereida y Godet.**

La División de Alimentos de Grupo Arcor participa en más de 12 categorías, entre las que se encuentran **mermeladas, dulces sólidos, salsas, tomates, conservas vegetales y frutas, postres, conservas de pescado, bebidas, premezclas, polentas, aderezos, dulce de leche, aceites**, entre otras, liderando la mayoría de los segmentos en los cuales participa.

El negocio de Alimentos de Arcor posee una importante **visión exportadora**, teniendo fuerte presencia en Latinoamérica y muchos países del mundo. Hoy, sus productos pueden ser encontrados en varios destinos como **China, Japón, Sudáfrica, Inglaterra y Australia, entre otros.**

En el año **2011**, con un gran trabajo de investigación previo, la instalación de nuevas líneas de producción en su planta de Catamarca y una campaña de comunicación masiva, Arcor lanzó su **línea de bebidas en polvo Arcor**. El lanzamiento se complementó con una línea de bajas calorías con la marca BC. Las bebidas en polvo ofrecen 14 sabores, con marcas como Arcor y BC que tienen un alto reconocimiento para el consumidor y un fuerte respaldo de calidad y naturalidad.

# Marcas core del Negocio Alimentos y su competencia: La Campagnola

La Campagnola (LC) es una de las marcas con mayor trayectoria, de fuerte lazo afectivo, ya que es considerada una marca de herencia familiar.

La Campagnola condensa los significados de los buenos valores familiares, de las cosas valiosas, preciadas, lo mejor de la vida.

Por otra parte, existe una increíble carga emotiva en la relación marca-consumidor, que despierta los sentimientos más nobles:

- **Confianza y tranquilidad:** es una de las marcas de más nivel y status desde siempre, y la marca de la familia.
- **Lealtad y fidelidad:** la marca expresa su fidelidad en la calidad invariable, el consumidor responde con su preferencia y fidelización.
- **Afecto, amor y cariño:** participa en la elaboración y manifestación de cosas buenas para los seres queridos.
- **Deseo, disfrute y placer:** el mejor sabor, el más casero. Ricos aromas en la cocina.
- **Alegría y compartir:** el encuentro de la familia, los momentos de unión, disfrutando algo rico para “la panza y el corazón”.
- **Nostalgia y tradición:** recuerdos de la infancia.



La autenticidad está en la esencia de la marca, recurrente en cada foto que consumidores y no consumidores tienen en su corazón. Las siguientes expresiones dan cuenta de ello (Brand Audit LC y BC, Slide 52):

- **La tradición:** “mi nona cocinando pasta, chocha de la vida”, “el olor de la comida de la abuela que está contenta porque toda la familia está esperando lo que ella cocina”
- **Elaboración casera:** “alguien haciendo mermeladas”, “una olla gigante, una comida casera para la familia”
- **La unión, el amor familiar:** “un desayuno familiar con calor de hogar” “la foto de la unión”, “la familia, todos contentos, comiendo en una mesa grande”
- **Cultivo artesanal menos proceso (más “a mano”):** “gente de campo”, “mujer recogiendo fruta” “la rancherita con trenzas”
- **Fresco, natural, transparente:** “una granja con productos nacionales” “huerta, campos, tomate, choclo” “paisaje de la toscana con cultivos, todo verde, algo más artesanal y natural”

Para los no consumidores, La Campagnola es una marca aspiracional. Casi el global de los no consumidores, tiene la marca siempre en la mira, a la espera de poder subirse a alguna promoción que les permita el acceso. O encontrar esas ocasiones especiales que justifican darse el gusto de comprar La Campagnola.

Si bien se siente una menor conexión emocional, necesaria para mirar algo que uno quiere pero que no puede, se siente una marca cercana, presente, familiar, que promueve la unión, es confiable y facilita el disfrute y el placer. En muchas categorías, la marca que reemplaza a LC es Arcor, *“por más que sé que es muy bueno, hay otras marcas, por ejemplo Arcor que sé que son muy buenas y son más baratas”*.

**Para el consumidor, La Campagnola responde a la necesidad de Caring** (*“me importa, me importo, me importan”*). Las situaciones de agasajo a otros, como las fiestas, son un momento especial en que los no consumidores eligen comprar la marca:

- **Asegura el sabor de mis comidas:** a través del mejor sabor, se logra la unión y armonía en la familia. *“Los mimo y gratifico, me gusta verlos disfrutar”*.
- **Valora mi esfuerzo:** permite lucirse y asegurar el resultado del trabajo *“Lo que use con La Campagnola no se me va a arruinar” “Con otra marca la salsa no me sale igual”*.
- **Tengo la certeza de dar lo más seguro para mi familia:** se puede confiar en que nunca habrá un producto en mal estado y que el contenido es el más natural y fresco

**La Campagnola se asocia a calidad, selección, sabor, placer, autenticidad, frescura:**

- **Calidad:** materias primas de primera selección. Cada categoría revela la mejor calidad en lo suyo. *“Abrís la mermelada y ves mermelada, no gelatina o pedacitos de fruta” “abrís las arvejas y están grandes y armaditas” “El atún no está desmenuzado es el lomo entero”*. Se verifica a través de la presencia auténtica del alimento, su tamaño y la consistencia de los mismos, más grandes y generosos, mejor armados. El *evidence* es muy consistente. No tiene competencia en calidad *“Las otras marcas compran lo que sobra del proceso” “El atún de otras marcas está deshecho”*.
- **Rico sabor, natural y auténtico:** tiene el sabor auténtico al producto de origen. Es sabroso, no está ni desabrido ni intervenido químicamente: *“Sabor natural, sin saborizantes” “tiene el gusto a la fruta verdadera”*.
- **Fresco:** en consistencia, textura, color y aroma, todos los productos evidencian frescura: *“El durazno, el choclo en lata, es fresco, no es duro ni descolorido” “la arveja de otra marca viene aplastada, parece puré, en LC son grandes, gruesas y armaditas”*
- **Confiable:** nunca falla. Coherencia con lo que promete. Fiel al sabor natural. *“Sabes que estas comprando productos en buen estado” “Es en la que más confío la que más cumple con la higiene”*.
- **Bien elaborados:** no solo son elegidos, sino que hay un saber hacer, una buena receta que parece casera y artesanal. En este sentido es clave esta diferencia respecto a los perfiles tan industrializados del resto del mercado.
- **Trayectoria y permanencia:** ha perdurado en el tiempo preservando sabor y calidad. *“Si perdura en el tiempo debe ser bueno” “Tiene historia y tradición”*.
- **Herencia y cercanía:** *“De toda la vida” “Siempre estuvo” “Tiene historia” “uno creció viendo esta marca”*

- **Premium:** es cara pero más rica y de una calidad superior. Hay coincidencia en que lo vale: *“Es un referente en enlatados, como LC en eso no hay otro”*.

La marca goza del mejor status que una marca puede tener, es “lo mejor”. El grafico a continuación, diagrama los principales atributos de la marca, y las combinaciones posibles entre los mismos:



Figura 2: Atributos de La Campagnola. Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.

El precio por un lado es un freno: la barrera ante el no consumidor o una limitación en consumidor menos frecuentes. Sin embargo, para todos, se justifica y acredita la excelencia y calidad (todos acuerdan que “lo vale”)

El consumidor ya sabe que va a pagar más por la marca *“todos sabemos que es cara”*, pero es un valor que está dispuesto a ofrecer, siempre que cuente con el presupuesto: *“Si comprás algo más básico queda horrible y no te sirve”*, *“Siento que pagué bien”* *“Pagás más por un producto que sale menos y cuando lo abris te defrauda”* *“valió la pena”*.

Sin embargo a veces no es posible pagarlo. *“El atún sale cuatro veces más que cualquier otro”* *“A veces no te da”* *“A veces tenés que compensar con el precio”* *“El precio elevado te hace saber que es de calidad”* *“No la compro porque es muy cara”* *“Arcor me da la misma seguridad, se que es buena marca y no voy a comprar algo feo o vencido”*.

En cuanto a los productos, El atún es la categoría que más tracciona a las no consumidoras. En general los productos que ofrece LC son menos implicantes porque no son “frescos”. Las categorías más implicantes y marquistas son lácteos y carnes. En productos de almacén hay otras marcas que ofrecen un nivel de calidad “conveniente”.

Las categorías de mayor interés son aquellas donde el producto es protagonista:



**EL ATUN:** se considera incomparable respecto a otras marcas. No se considera en situaciones cotidianas o cuando está en una tarta. Ejerce presión de compra en verano, para ensaladas, donde queda más expuesto y en las Fiestas o agasajos.

**LA MERMELADA** también queda más expuesta en una tostada, y verdaderamente se valora el sabor natural y la textura, con pedacitos.



**Las categorías más fácilmente resignables** son aquellas que se “disfrazan” en la preparación. Coincide también que son categorías más “commoditizadas”, donde es más fácil que otro competidor tenga un *standard* de calidad aceptable.

**Los condimentos** que se agregan en la salsa, o la participación de las legumbres en combinación con otros ingredientes y preparados no amerita el desembolso



En general se percibe como único punto a mejorar de la marca la necesidad de innovar y hacerse más presente para re-instalarse en el target joven:

- **La Campagnola se percibe como una marca clásica y tradicional:** el valor de ser tradicional y clásica por un lado es necesario para apoyar el compromiso de calidad a través del tiempo, y los métodos de elaboración tradicionales que hablan de su *savoir faire*. Pero la marca necesita mantener siempre su vigencia, con una mirada más proactiva en el lanzamiento de productos para que estos valores no dejen de ser un capital y pasen a ser un déficit. En no consumidores tiende a verse menos joven que en consumidores.
- **No se recuerda publicidad:** en el Interior no hay registro de comunicación publicitaria y en Buenos Aires es muy poca. Queda la impresión que la marca no se *aggiornó*, que está poco presente y poco activa: “*le falta onda*” “*le falta swing*”.

- **Mantiene el mismo portfolio de productos de años:** le falta innovación en productos principalmente, aunque algunos también esperan un cambio de etiquetas. La marca tiene necesidad de hacer más ruido con innovaciones genuinas (dentro de su ADN).

#### **El planeta La Campagnola es un paraíso natural, de buenos y tradicionales valores:**

- **El lugar:** campo, cultivos, mucho verde y color de frutas (Imagen global). Presencia de molinos y pircas divisorias de campos. Lo tradicional.
- **Trabajo:** seleccionan los vegetales. Trabajan con cuidado, con profesionalismo y dedicación. Elaboración casera, revuelven la olla para preparar la mermelada y el tomate.
- **El estilo de vida:** tranquilo, *slow*, sin estrés. La gente duerme la siesta. Comen fresco, sano y natural. Se los ve contentos, alegres, disfrutando lo verdadero, haciendo lo que les gusta hacer. Familiares, sociables, se apoyan como comunidad.
- **Los habitantes:** gente de campo, granjeros. Personas vestidas de manera tradicional. Cocineros italianos.
- **Productos:** lleno de cosas ricas, sabores, abundante comida saludable.

**La personalidad de la marca tiene características propias que la hacen diferente a todas las marcas.** Se asocia a una mamá entre 40 y 60 años, o también puede ser una abuela (más edad en no consumidores jóvenes). Es una mujer que ama a su familia, los cuida y los mimas, con valores sólidos de unión y compartir. Es dedicada y servicial. Con experiencia y sabiduría, conoce recetas de cocina y recetas de vida. Sonriente, alegre, simpática, dulce, cálida y amorosa. Piensa en los demás y es caritativa.

**La marca le habla a un comprador exigente y marquista, selectivo y hedonista:** mayor de 35 años “las mamás lo conocen por sus madres”. Para jóvenes no consumidoras la marca está en las generaciones arriba de ellos, no en la de sus pares por su realidad económica. Personas a quienes les gusta comer bien: disfrutan del paladar y buen gusto. Son exigentes en sabor y presentación de la comida. No son conformistas. Buscan un sabor natural. Les importa la calidad en sabor, salud y confianza. Se fijan en las etiquetas y la presentación. En general les gusta cocinar, le dedican tiempo o, aunque no les guste cocinar, si les gusta comer algo rico. De clase media alta, con buen poder adquisitivo y cultural. Sabe comprar, elige primeras marcas, son tradicionales y “no le importa pagar un peso más”.

#### **PORTAFOLIO DE LA MARCA**

El conocimiento de la línea es bastante parejo en las distintas regiones y segmentos. Los productos de la línea encuentran como características en:

- Son ingredientes o complementos de cocina
- De origen auténtico, naturales (no polvo o instantáneo)
- De consumo cotidiano
- Rico sabor

- No perecederos, de alacena
- Prácticos

Dentro del portfolio que sostiene la identidad, el atún y las mermeladas son íconos de la línea. El atún es un ícono de la marca, fue el primero, representa la excelencia, resulta irremplazable. La mermelada también es paradigmática por su contenido natural, con pedacitos de fruta. Los tomatados encuentran el tercer lugar. De intensa asociación a la marca pero menor relevancia en la mayoría de los consumidores.

**El Atún:** este producto concentra la identidad de LC como lo mejor. Calidad sin parangón, evidence de la marca. Producto estrella. *“Es el mejor” “se nota que es atún, está la carne ahí”*. Entre sus atributos:

- Se lo reconoce como el primer producto de la marca
- Excelencia en calidad
- Sabroso
- Confiabilidad
- 100% consistente
- Color y sabor natural/auténtico
- Fresco, Nunca tiene olor
- Tentador

Básicamente entre sus usos, están las tartas, ensaladas, Tomate relleno, fideos, empanadas, sandwiches, Bocaditos, solo Arrollado tipo pionono.

Se considera un “insustituible”, aunque la diferencia de precio es significativa, no justifica cambio de marca para consumidores, y se resigna con dolor en no consumidores. *“Los baratos hay que tirarlos, son una porquería” “No hay otro igual”*. En consumidoras, si hay muchas visitas o se necesita alto consumo, se introducen otras marcas como Gómez o Ciudad del Lago. Por el contrario, las no consumidoras ante el rol anfitrión, lo compran por excepción.

**La Mermelada:** también la mermelada es un producto estrella y claramente superior a la competencia, pero menos fidelizante que el atún. Se percibe una diferencia abismal con otras marcas *“las otras son agua”*. Entre sus atributos:

- La más natural y auténtica por la presencia de pedacitos de fruta
- Producto con mucha trayectoria *“De toda la vida”*
- Rico sabor
- Estilo artesanal, la más parecida a lo casero: es el referente de elaboración casera (la imagen de la abuela con la olla).

Los usos de la mermelada, básicamente son para untar en el desayuno, el uso en tortas, tartas, postres (*brownies*, bizcochuelos, *cheesecake*) y de manera puntual, como condimento de ensaladas o carnes.





**Conservas vegetales:** las conservas de vegetales son de indiscutida calidad y le dan imagen de productos de selección, otro evidencia de la marca. Entre sus atributos:

- En algunas variedades la diferencia en tamaño y textura es muy grande
- Se ven naturales, auténticos
- Son sabrosas y prácticas
- Bien armados, color y sabor natural. Idea de seleccionados
- El choclo especialmente se ve muy superior

Entre sus usos están básicamente, las ensaladas, tartas, empanadas, lasagna, omelletes, colchón de arvejas, choclo con salsa blanca, panqueques, crepes, canelones, guiso de lentejas, patés y mayonesas de legumbres.

Aunque se percibe una gran superioridad respecto a las marcas competitivas, esta categoría es más sensible al precio. El producto es menos protagonista de la comida, donde coparticipa en un segundo plano.

**Conservas de fruta:** las conservas de fruta son un evidencia de la calidad y autenticidad de la marca. Entre sus atributos:

- Sabrosos
- Generosos en tamaño
- Consistencia. La fruta está tierna.
- “Se comen con los ojos”
- Evidencian la autenticidad/naturalidad
- Se perciben seleccionados

Se usa para tartas dulces y tortas, licuados, tragos, con crema o dulce de leche y como postre o antojo “Postre improvisado”

Es una categoría constructora de imagen pero de baja rotación. Se puede sustituir por otras más económicas.

**Salsas:** las salsas son una parte importante de la Identidad de LC. La marca se identifica con la categoría. Para algunos se destaca por su nobleza y mayor autenticidad (en oposición a industrialización). Entre sus atributos:

- Rico sabor
- Menos ácida que otras marcas
- Sabor que acompaña desde la infancia

Básicamente se usa en salsas para pastas, carnes y pizzas.

## STRETCHING DE LC

Para pensar un *stretching* es importante coincidir con el corazón de la marca que está en ofrecer productos auténticos (de origen) y sofisticados. La figura de la página siguiente ilustra este concepto.

Vale la pena destacar que entre los “verdes – avanzar” se encuentra la categoría de caldos y sopas.





Figura 3: Stretching de la marca LC. Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.

### LA COMPETENCIA DE LC:



**Knorr** se aboca más al condimento que al alimento. Orientada al consumidor, ofrece soluciones prácticas de sabor, ayuda a variar menús con escasos elementos.

**La marca como producto:** condimenta, entretiene el paladar. Surtido amplio. Instantaneidad, velocidad. Facilita la vida y da soluciones. Envases muy visibles. Atractivas promociones. Artificialidad, no natural. Productos inertes, carentes de vida. Los fideos no convencen. PRODUCTOS ASOCIADOS: **sopas, cubitos**, salsas, saborizantes, fideos.

**Consumidor:** jóvenes, de 25 y más años. Buscan resolver y dar sabor a sus comidas sin complicaciones. Tienen poco tiempo, trabajan y llevan una vida muy activa. No se cuestiona demasiado la alimentación, son prácticos, usan microondas.

**La imagen de la marca:** marca con trayectoria y permanencia en el tiempo. Innovadora, siempre lanza productos nuevos. Muy presente en distribución y comunicación. Enfocada en ofrecer soluciones prácticas de sabor. Identidad construida sobre su amplio surtido en variedad de sabores. Enfocada a las necesidades de la gente. Sinónimo de instantáneo. Fuerte presencia comunicacional.

**El mayor capital de Knorr es su capacidad de estar más en empatía y resonancia con el consumidor.** Aporta el toque mágico que facilita cocinar en casa. La marca tiene una personalidad carismática, jovial y divertida, un contrapunto clave frente a lo frío e inerte de los productos. Identifica el espíritu de la mujer moderna, con una actitud proactiva, con visión de futuro, práctica en pensamiento y ejecución. Sus valores giran en torno a dar soluciones pero para esto antes tiene que saber escuchar. Es una marca urbana, que evoca este ritmo de vida: modernidad, virtualidad y redes sociales. En el

imaginario de la marca hay gente apurada, estresada, individualista, con poca relación entre sí o relaciones rápidas. El pragmatismo extremo evoca imágenes de ángulos rectos, geometría, cemento, color verde artificial. Artificialidad, frío, oscuro, gris. Knorr es una solución verdadera: Ayuda a pensar qué hacer, reciclar recetas habituales. Evita comprar ingredientes. Evita procesar

**Luchetti** es la excelencia en marketing. Hace hablar a la marca, porque sus productos no tienen nada para decir, son simples *commodities* que se instalaron como “barato, cool y confiable”.

**La marca como producto:** funcionales y adicionados. De calidad y sabor aceptable. Salen bien, son confiables. Buen precio. Artificial, chatarra, básicos. Son productos inertes, carecen de vitalidad. Estándar. PRODUCTOS ASOCIADOS: Pastas, Caldos, Arroz.

**Consumidor:** se dirige a la mamá moderna que trabaja afuera todo el día y vuelve cansada. No tiene otra opción más que buscar practicidad para ofrecer a los suyos algo básico pero casero y nutritivo. Busca una marca conocida y confiable.

**La imagen de la marca:** marca antigua “resucitada”. Altísimo perfil comunicacional. La recordación es producto del acierto del recurso, la fuerte inversión y la continuidad del frame y los personajes, que suma memorabilidad. El recurso del dibujo animado le permite tomar licencias más “sincerizadas” para empatizar con los pensamientos íntimos femeninos. La apelación a los niños ayuda a la mamá a que los chicos estén más dispuestos a comer su comida, y esto se agradece.

Luchetti le pone voz a los pensamientos más íntimos femeninos. La consumidora de LC no adhiere a esa ideología. “La mamá les cocina pero también está en otra” “Es una vaga” “No piensa tanto en los otros” “Es la imagen de la madre que cocina que es mala onda”. Representa la mamá moderna, joven, activa, *multitasking*, conectada con sus propios intereses pero también ocupada de atender a su familia, aunque no a la manera tradicional.

Encontrar ese equilibrio entre la familia y los deseos personales aunque no siempre sea en forma armoniosa, la tiene alegre, divertida y buena onda. Se siente bien consigo misma y lo expresa. No le interesa más el sacrificio, busca soluciones rápidas. Es una marca urbana, que busca equilibrar los déficits de vitalidad con aditivos químicos. Evoca imágenes de familia unida, que por momentos la pasa bien, por momentos hay un poco de grito y en general un ritmo de vida más alocado.



# Marcas core del negocio alimentos y su competencia:

## BC

BC se reconoce como una marca de trayectoria pionera en bajas calorías, nacida del paraguas de La Campagnola.

Es una marca que básicamente se conoce por:

- **Herencia:** en menores de 40 años, viene de familia, generalmente adoptada por la función bajas calorías, pero en algunos casos también por problemas de salud. Para los hombres es herencia de la esposa.
- **Trayectoria/ aval La Campagnola:** la confianza y el buen sabor propiciaron su consumo.
- **Recomendación del nutricionista**
- **Envase impactante:** Compra y luego se adoptó (mujeres)
- **Publicidad**

Los **productos asociados** con la marca son las mermeladas, los Jugos, la mayonesa, conserva de fruta y la fruta enlatada.

Por otro lado, es una **marca querida por los consumidores, que despierta sentimientos positivos**, según se describe en la figura a continuación:



Figura 5: Sentimientos que despierta la marca BC en el consumidor. Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.

**De manera similar a LC, los no consumidores tienen a BC como marca aspiracional.** Este segmento (NC) no rechaza la marca, sino que no acceden a ella básicamente por precio. Esta definición se ancla principalmente en mermelada, el producto ícono de la línea y que tiñe los demás. *“Son carísimas, pero muy ricas” “El problema es que me la bajo a cucharadas y no me dura nada de lo rica que es” “Compro otra marca porque eran dos contra una, busco precio” “las mejores, con pedacitos de fruta, las demás parecen gelatina y no te dan ganas de comer, por eso, si estoy a dieta, prefiero las otras”.*

Muchos de los entrevistados consumen ocasionalmente jugos, a los que evalúan como muy naturales y sabrosos, y *switchean* marca de jugos en polvo. El consumo de mayonesa parece estar resuelto históricamente por otras marcas, aunque algunas de las no consumidoras alternan con BC en ocasiones, sobre todo cuando están más atentas a cuidarse.

**BC es apto para toda la familia e incluyente en su consumo en edades, sexo y nivel social:**

- Los que se cuidan pero no están obsesionados con las calorías. Gente que busca un equilibrio entre vivir para comer y comer para vivir.
- Que disfrutan la vida, los sabores, los afectos, y el tiempo libre.
- Adoran el aire libre, y algunos hacen deportes.
- Buscan alimentos más sanos y naturales y están incorporando hábitos que hacen a una calidad de vida, pero siempre relajada, equilibrada, no restrictiva. Lo rico es fundamental, no resigna sabor ni calidad.
- Incluye al hombre *“Si lo pones en la mesa, lo come”*

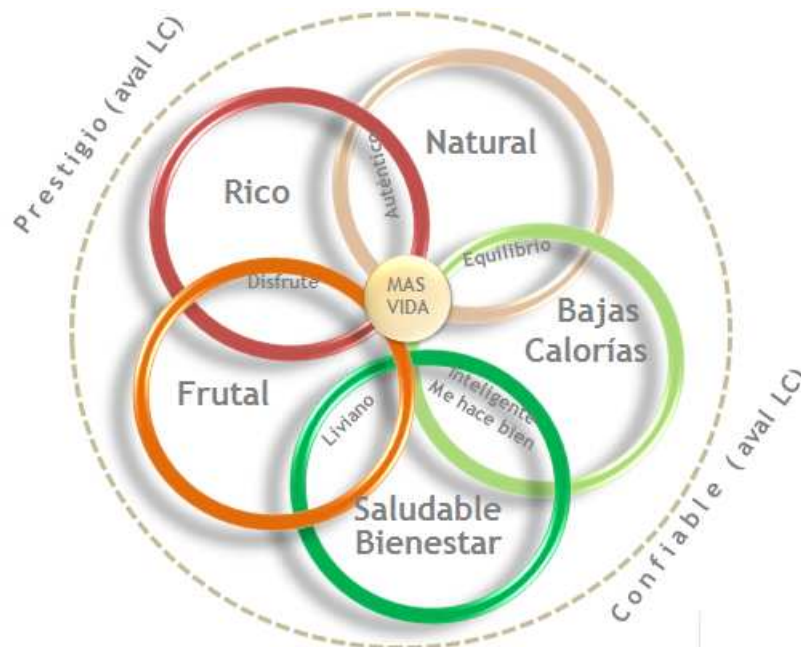
**BC es el mismísimo manifiesto del Bienestar, relacionada a un disfrute consciente, inteligente, que mezcla lo rico con lo que hace bien.**

**El planeta BC coincide con La Campagnola. Es el planeta en el que la gente quisiera ir a vivir o ir a tomarse un respiro. Es un planeta de bienestar, asociado con:**

- La naturaleza, un campo frutal. Un lugar verde y colorido, limpio y ordenado.
- Gente cosechando con canastas, lo casero, lo hecho a mano, sin competencia.
- Gente que disfruta la vida y comparten. Hay cordialidad y comunicación.
- Relajado, jovial, alegres y felices. Con buen ánimo.
- Familiar, con buena energía y positivos
- Gente sana, sin estrés, no intoxicados

**La marca tiene una personalidad idílica.** Además de su perfil afiliativo se suma la frescura, espontaneidad, inteligencia y un saber vivir. Se asocia a la mamá joven, saludable, dedicada a sus hijos, llamativa y atrapante a la vista, que inspira paz y armonía. Es creativa, delicada, confiable, fresca, activa, deportiva e inteligente. Trabaja, es honesta, sabe y aconseja.

En el ADN de BC hay atributos físicos y emocionales, según se ilustra en la figura a continuación:



**Figura 6:** Atributos asociados al ADN de la marca BC. Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.

Las ingestas paradigmas de BC son el desayuno y la merienda, donde se encuentran a sus productos paradigma: mermeladas y jugos. Minoritariamente identifican la marca con el almuerzo (juguitos, mayonesa).

Los productos bajas calorías se perciben algo más caros que los regulares, aunque la brecha tendió a achicarse en los últimos tiempos. La tendencia es a ver la marca pareja en precio respecto de otros productos bajas calorías (consumidoras) *“No te fijás tanto en el precio, porque la mermelada no la compras todos los días, te dura”, “En las dietéticas, las mermeladas están mucho más caras”*. Las no consumidoras, en general ven a BC por encima de otras opciones light. Hacen foco en mermeladas. Y éste es el principal motivo de no compra.

## PORTAFOLIO DE LA MARCA

La mermelada es el producto estrella de la línea. Seduce a todas las edades y trasciende su condición bajas calorías. Es quien sostiene la identidad de BC. *“Es única, no hay otra como ésta”*. Entre sus atributos, se encuentran:

- La más rica
- La más natural y auténtica, tiene pedacitos de fruta
- Textura casera, no gelatinosa

Principalmente se usa para untar tostadas o galletas de arroz, con queso blanco o manteca, y minoritariamente se usa en comidas agrídulce, bizcochuelos o a cucharadas.



La mayoría de los consumidores son fieles a la marca en esta categoría, esperan ante un *out of stock* o la buscan en otro punto de venta. “*Le puedo meter los cuernos a todo menos a esto*”. Para las no consumidoras el precio disuade pero es el producto aspiración. Muchas resuelven la compra con Arcor light. “*es la más rica y conocida en mermeladas*”

**Los jugos RTD** han tenido la misión de insertarse en los segmentos de hombres y niños. BC tiene potencial de liderazgo en la categoría jugos. Eventualmente se elige entre no consumidoras. Entre sus atributos:

- Se destaca por su sabor natural y rico. Tiene la textura y el sabor justo, auténtico, no invasivo. Cepita y Baggio son dulces, infantiles y aguados.
- Noble, puro, natural, reúne atributos del jugo ideal.
- La ausencia de azúcar lo avala como el producto más saludable de la línea. No se compra por ser bajas calorías sino por su sabor (hombres) y saludabilidad (mamá y niños).

Entre sus usos se encuentran: la lunchera infantil, “*la medida justa*”, en el desayuno del fin de semana, para darse un gusto en una merienda, en tragos (Hombres) y como colación para evitar galletitas.



**Las conservas de fruta** no tienen competencia. Son un *evidence* de la calidad y autenticidad de la marca. El alto precio disuade a las no consumidoras. Entre sus atributos, estos productos son:

- Sabrosos
- Generosos en tamaño y consistencia
- Auténticos
- Sin conservantes

En relación a sus usos:

- Se compra más ocasionalmente y en muchos casos para *stockeo*.
- Salvavidas ante la emergencia de falta de fruta o de invitados a cenar
- Ideal para darse el antojo dulce, como postre light
- Se usa en tortas, licuados, tragos
- Se complementa con crema o dulce de leche



**La mayonesa BC** se valora por su sabor auténtico y placentero. Aunque la categoría es un *commodity* permite a la marca una expansión integral hacia todas las ingestas. Entre sus atributos:

- Rica y sabrosa, muchos no la perciben como light
- Sabor y consistencia equilibrada



- Liviana
- Tiene variedad con oliva
- Lleva a la marca a la mesa cotidiana

La mayonesa BC se usa en ensaladas, verduras, milanesas, sándwiches, hamburguesas, pollo, arroz, lomitos, papas y puré.

Aunque gusta mucho en las consumidoras no es un producto que fidelice por su condición *commodity*.

**El jugo en polvo** cobra valor por la relevancia de su uso. Entre sus atributos:

- La diferenciación con Clight es relativa y segmentada, para algunos BC es más rico, para otros Clight es más sabroso
- Práctico y familiar
- Más sano que su versión con azúcar, desprestigiada por odontólogos y pediatras
- Económico, tiene la misión de cuidar el bolsillo de la familia



**STRECHING DE BC:** el stretching de la marca no se limita al universo dulce y frutal. La mayor naturalidad y saludabilidad es una clave mayor para el consumidor.

La figura de la página siguiente ilustra este concepto. **Vale la pena destacar que entre los “verdes – avanzar” se encuentra la categoría de caldos y sopas:**



**Figura 7:** *Stretching de la marca BC.* Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.



## LA COMPETENCIA DE BC: no se adjudica competencia directa a BC, sino un territorio compartido:



**Ser** es la marca líder para quien busca bajar de peso. Construye una identidad excluyentemente femenina. Enfocada en 0% culpa.

Como atributos positivos, la **marca como producto** está asociada a lo rico (gustan los yogures y postres en mujeres consumidoras y en muchas no consumidoras de BC), la amplia variedad de propuestas y el buen cuerpo y consistencia en los productos. Por otra parte, entre sus rasgos negativos se encuentran lo artificial (tiene edulcorante), el sabor desagradable en aguas saborizadas y las galletitas desabridas.

**La imagen de la marca** es de líder, pionera, innovadora y revolucionaria. Siempre lanza novedades, tiene calidad, empuje y el aval de La Serenísima, sinónimo de confianza. Para muchas no consumidoras de BC, la marca Ser es una salvación (a nivel producto).

Los **valores simbólicos** que construye la marca Ser generan rechazo en el consumidor BC y en la mayoría de los no consumidores. No coinciden con el ideal del bienestar y la insistencia, satura. Representa el cuidado extremo, la obsesión por el cuidado del cuerpo “*vive para su cuerpo*” “*cuenta las calorías*”. Superficial e individualista. Si es madre es muy liberal, se antepone ella a la familia. Es egocéntrica, tiene poco tiempo para compartir en familia. Ágil, activa, practica deportes, vive en el gimnasio y es muy apegada a la moda. Segura de sí misma, trabajan “al extremo”, son “mitad mujer, mitad hombre”. Tiene valores feministas, cierto rechazo a los hombres. Desconectada de los demás, vive con auriculares. Súper estructuradas, organizadas, prolijas, detallistas y perfeccionistas. Se relaciona con los estereotipos. No se sienten contentas, su sonrisa es artificial y cristalizada. No sabe disfrutar. Es una marca urbana, el aire libre se circunscribe a una plaza de ciudad.



**La categoría jugos es incluyente y familiar**, la presencia cotidiana la hace una marca más amigable. Aunque no es sana, es mejor que otras opciones de jugo o gaseosas.

Entre los atributos positivos de **la marca como producto** se encuentran que es suave (no cae mal), su sabor y color son menos invasivos, es liviano, más sano que Tang (“*te tiñe el estómago*” “*le deja bigotes a los chicos*”), rico, sabor a fruta más auténtico, refrescante y tiene buena disolución. Entre los negativos se encuentran algunas de las variedades nuevas no generan interés (demasiada mezcla confunde en el punto de venta y al paladar) y que no es natural.

**El consumidor de Clight** incluye a la familia, aunque se dirige a la mujer, quien elige Clight como una opción inteligente para evitar calorías vacías y azúcar innecesaria o como una opción más liviana y sana para la familia.

La **imagen de la marca** es de líder en su categoría, pionera, que se renueva. Tiene una gran variedad de sabores, es moderna y activa. Por otro lado, se percibe como artificial (aunque menos que Tang) y como mono categoría.

A **nivel simbólico o comunicación**, Clight está en el medio entre Ser y BC. Se focaliza en la temática femenina. Representa un mundo de sabores divertidos, aunque no naturales. Simbólicamente se trata de algo muerto, sin vida. Principalmente femenina, refleja un tipo de mujer urbana pero más relajada, por ejemplo sentada en un parque, o haciendo gimnasia con su botellita “*gente que se cuida pero hace vida normal*”. Podría ser psicóloga, profesional, profesora de pilates”. La liviandad es una imagen esencial.



**Dr Cormillot** es una marca diet, ligada a restricción, pérdida de sabor, no despierta motivación. Es un recurso cuando la dieta es imprescindible.

Entre los atributos positivos de **la marca como producto** se encuentran básicamente las calorías contadas. Por otro lado, desde lo negativo la marca como producto se asocia con lo desabrido e insulso, con una textura aguada y gelatinosa, desvitalizado, con poca variedad y surtido y con un envase poco atractivo.

Su **consumidor** es necesitado de hacer una dieta por excesivo sobrepeso o problemas de salud/enfermedad. Se trata de personas mayores y se asocia a cuestión de peso.

La **imagen de la marca** es confiable por el aval del Doctor, menos comercial y más médica. Se define como alimento dietético, que no se encuentra en todos lados.



**Cepita** se identifica como una marca más infantil y golosinosa, no opcional para adultos por su sabor fuerte y artificial. No se asocia a marca light.

La **marca como producto**, atrae más como Aquarius que como Cepita. Entre sus rasgos negativos no es refrescante, su sabor es dulce artificial y fuerte, fermentado. Consistencia espesa y más golosinosa que natural.

Su **consumidor** son esencialmente los niños.

En su **imagen**, es una marca tradicional con trayectoria, dirigida a los niños. Actualmente es de Coca Cola y sus productos ya no son naturales.

**Natura** es la marca más cercana en la identidad a BC, aunque no sea light ni compita en las mismas categorías.

Entre los atributos positivos de la **marca como producto** se encuentran rico en sabor, más sana y que tiene más esencia de limón. Entre los negativos se encuentran básicamente que es más pesada.

El **planeta de Natura** es un espacio verde, vasto, relajado, pacífico, *slow*, con buena gente y sana.

Es una **marca instalada**, con imagen de naturalidad y saludabilidad. No es light y se asocia a aceites. Es más tradicional y menos innovadora que BC.



Entre los atributos positivos de **Hellmann's** como **marca como producto** se encuentran que es más rica, sabor tradicional y que tiene una versión específica para ensaladas. Entre los negativos se encuentran mucho sabor, no natural y light, que pierde la esencia de la mayonesa. Algunas de las variedades nuevas no generan interés (demasiada mezcla confunde en el punto de venta y al paladar) y que no es natural.

La **imagen de la marca** es clásica por su trayectoria. La mayonesa tradicional que se *aggiorna* en su versión light, muestra adaptación.

**Knorr** light tiene menor *recall* en bajas calorías. Las sopas Quick y los caldos ya se consideran una opción para cuidar y equilibrar la dieta.

Entre los atributos positivos de la **marca como producto** se encuentran que es rico sabor y un salvador que sacia el apetito. El principal rasgo negativo es que no llaman la atención dado que la sopa entera ya se considera liviana per se.

El **consumidor de Knorr** es gente ocupada, con poco tiempo. Mujeres, y en menor medida hombres. La **imagen de la marca está identificada con sopas y caldos**. Artificial, no natural. Asociada a la oficina, la vida urbana y atareada.



## Oportunidad estratégica para el lanzamiento de caldos y sopas

Como mencionamos anteriormente, el grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de la Argentina y dentro de su visión está el constante crecimiento y la continua expansión. Para lograr esto, analiza constantemente el ingreso a nuevos mercados con alto potencial. Es acá donde aparece el mercado de Caldos y Sopas como un negocio atractivo desde diferentes puntos de vista.

### 1. Desde la atraktividad del mercado:

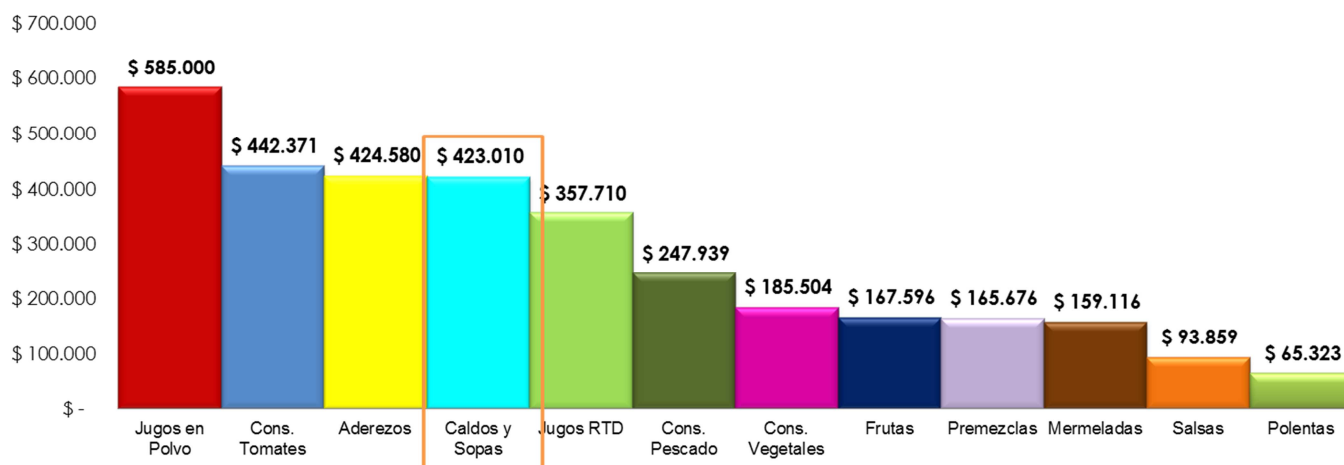
- Es un mercado muy atractivo en volumen y facturación.

Volumen (Lts)	<b>695.500.000</b>
Facturación (\$)	<b>4.500.000.000</b>
Facturación (USD)	<b>423.000.000</b> (TC \$10,76)

Fuente: Nielsen

**Figura 8:** Mercado caldos y sopas total Argentina (expresado en litros, pesos y dólares americanos). Nielsen, 2015

- Es uno de los mercados más grandes del Negocio Alimentos en facturación (USD). Se ubica en cuarto lugar después de los mercados de Jugos en Polvo, Conservas de tomate, Aderezos.



**Figura 8:** Volumen de mercados de principales categorías Negocio Alimentos, expresados en dólares americanos. Grupo Arcor. Documento interno de trabajo, 2015

- Un mercado con alta penetración en hogares. El mercado de caldos es el segundo mercado de alimentos en penetración luego de pastas secas.

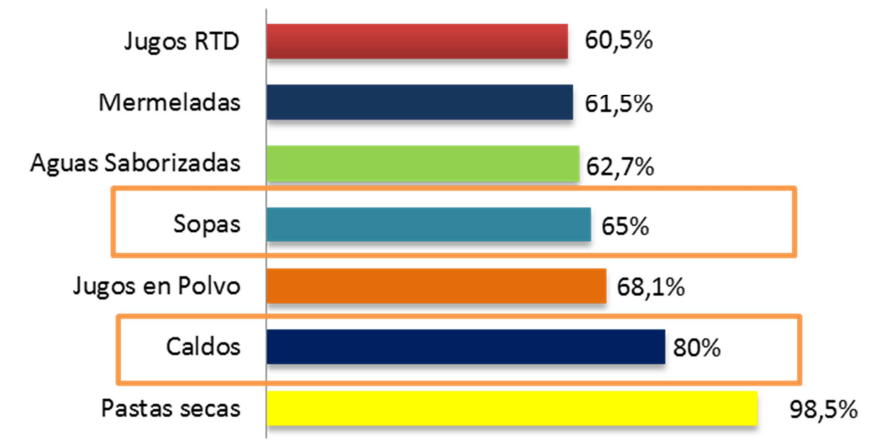


Figura 9: Penetración en hogares. Latin Panel, 2015

- Es un mercado con un marcador líder, casi monopolístico. Esto deja lugar para una nueva propuesta que pueda capitalizar parte del mercado.



✓ **80% Mercado**

## 2. Desde el fit con la estrategia marcaría de la empresa:

Como mencionamos anteriormente, el negocio alimentos del grupo Arcor, cuenta con dos marcas líderes como son los casos de BC y La Campagnola, con credenciales demostradas para seguir extendiéndose a nuevos mercados.

- **Para La Campagnola:**

Uno de los principales desafíos de La Campagnola, es incrementar la frecuencia de uso de la marca a través de la apertura e inauguración de nuevas categorías, productos, formas de comunicación y ocasiones de consumo. Con el fin de identificar las posibles nuevas categorías o productos, a continuación se presenta una tabla que mapea las categorías y productos en relación al territorio de la marca (aquellos que entran en el territorio de la marca y los que no), y más abajo, una figura describe el alcance de la marca y su relación con las distintas categorías:

LA CAMPAGNOLA – TERRITORIO MARCARIO	
QUE ENTRA?	QUE QUEDA AFUERA?
<b>ALIMENTO</b> (del latín “alere”=nutrir, “mento”=medio): Medio para nutrir	LO QUE NO ALIMENTA/ NUTRE (ej: Golosinas)
<b>INDUSTRIALIZADO, PROCESADO</b>	“IN NATURA” (frutas, verduras o carnes frescas)
<b>CONSERVACIÓN DE PROPIEDADES ORIGINALES DE MATERIAS PRIMAS FRESCAS Y NATURALES</b> Puede referenciarse en un origen natural (aún procesado)	PRODUCTOS LISTOS PARA CONSUMIR CUYOS INGREDIENTES SEAN DESCONOCIDOS Y/O IRRECONOCIBLES
<b>FOCO EN EL MOMENTO DE LA INGESTA (DISFRUTE, SABOR)</b>	PRODUCTOS DIETÉTICOS O SALUDABLES, FORTIFICADOS, O BAJOS EN CALORÍAS

En síntesis, La Campagnola participa del mercado de todos aquellos alimentos sólidos o líquidos industrializados que son componentes (únicos, claves o secundarios) o acompañantes de comidas. Todos procesados para favorecer la conservación de las propiedades originales de materias primas frescas y naturales, haciendo a los platos notablemente superiores en calidad y en sabor, cualidades que se manifiestan al momento de la ingesta.

### MAPEANDO EL ALCANCE DE LA MARCA



Figura 10: Mapeo del alcance de La Campagnola. Documento interno de trabajo.

**Nota:** El eje horizontal de esta figura está definido por cómo el consumidor percibe al mercado: naturalidad, como cercanía con el estado original de los ingredientes. Expresa, cuán cerca del origen natural y cuán reconocible es ese origen en los distintos alimentos. El eje vertical está definido por el “tema” de la marca: la versatilidad de la experiencia culinaria que

habilitan. Expresa cuán versátiles la materia prima, cuán cerca está del acto de cocinar (o, por el contrario, del “servir”) y cuán amplio es el espectro de platos posibles, o sea, cuánto del plato dependerá del toque del cocinero.

Por otra parte, podríamos construir una matriz que nos permita identificar oportunidades espacios de oportunidad para la marca. En las columnas, figuran las principales ocasiones de consumo: las cuatro comidas principales del día descritas en la sección de hábitos de alimentación de este documento. Las filas de nuestra matriz, están conformadas por el rol y contribución a la comida: protagonista, potenciador, secundario y saborizante.

**La figura a continuación ilustra nuestra matriz, donde claramente podemos ver que existe una evidente oportunidad para el lanzamiento de Caldos y Sopas con la marca La Campagnola.**

		CUÁNDO			
		DESAYUNO/ MERIENDA	PLATO/COMIDA PPAL	POSTRE/ COMIDA PPAL	SNACK/ENTRE HORAS
QUE COMO	PROTAGONISTA		 <p>SOPAS CLARAS Y CREMOSAS</p>		
	POTENCIADOR				
	SECUNDARIO				
	SABORIZANTE		 <p>CALDOS</p>		

**Figura 11:** Matriz para identificación de oportunidades, basada en las ocasiones de consumo y el rol en la comida. Documento interno de trabajo

**Nota: Protagonista:** Le da al plato su identidad principal, sin la cual no sería lo que es, aquello que le aporta sustancia y poder saciador. **Ingrediente potenciador:** es complementario al protagonista, conserva su propia identidad, pero realza, potencia y hace brillar al protagonista. **Ingrediente secundario:** aporta al plato final o al ingrediente principal, pero no es protagonista, su identidad es secundaria o diluida. **Saborizante:** Aporta un toque de sabor, ayuda a llevar adelante la tarea.

- **Para BC:**

Dentro de los desafíos que se propone la marca, aparece el de ser la marca líder en el segmento de alimentos orientados al bienestar, a través de agregar contenido y re-significar el segmento “light”. Para lograr esto debe continuar creciendo e ingresando en nuevos mercados y segmentos. Similar al análisis realizado con La Campagnola, con el fin de identificar las posibles nuevas categorías o productos, a continuación se presenta una figura que permite entender cómo las categorías construyen el equity de marca, y, y más abajo, una figura describe el alcance de la marca y su relación con las distintas categorías:

### PIRÁMIDE DE MARCA

Esta forma de graficar nos permite entender cómo las categorías construyen el equity de marca

- CORE
- EXTEND
- STRETCH
- OUT OF SCOPE



Figura 12: Territorio marcario de BC. Documento interno de trabajo.

### MAPEANDO EL ALCANCE DE LA MARCA

- CORE
- EXTEND
- STRETCH
- OUT OF SCOPE

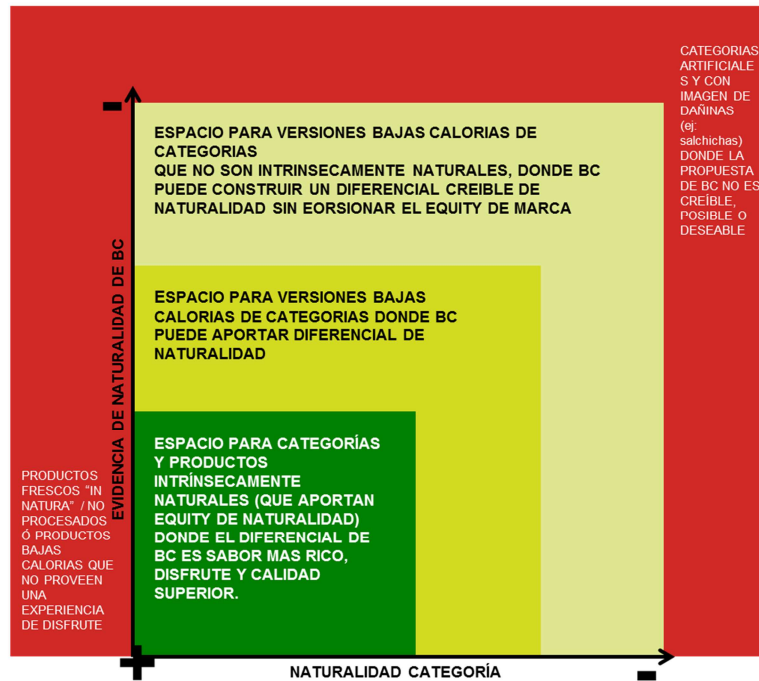


Figura 13: Mapeo del alcance de BC. Documento interno de trabajo.



También en el caso de BC podríamos construir una matriz que nos permita identificar oportunidades espacios de oportunidad para la marca. En las columnas, figuran las principales ocasiones de consumo: las cuatro comidas principales del día, y las filas de nuestra matriz nos permiten organizar la oferta según su aporte para “llegar a ser nuestra mejor versión”: enfocar, mejorar y mantener.

La figura a continuación ilustra nuestra matriz, donde claramente podemos ver que existen oportunidades para el lanzamiento de Caldos y Sopas con la marca BC.

	DESAYUNO/ MERIENDA	PLATO/COMIDA PPAL	POSTRE/ COMIDA PPAL	SNACK/ENTRE HORAS
ENFOCAR				
MEJORAR				
MANTENER				

**Figura 14:** Matriz para identificación de oportunidades, basada en las ocasiones de consumo y el aporte para “llegar a ser la mejor versión”. Grupo Arcor, Documento interno de trabajo, 2015.

**Nota: Enfocar:** maximizar algún aspecto específico, targeteado, de “mi mejor versión”, “Sacar punta”, enfocar en algo que quiero refinar, esmerarme. **Mejorar:** aporte de beneficios inespecíficos a través de ingredientes identificables (ej: antioxidantes, vitaminas, fibras) pero “genéricos”. Ayuda a verse y también sentirse mejor en general. **Mantener:** No me hacen mal. Reduce lo malo. “Ayuda a mantenerme” o no empeorar mi versión de mí.

## Conclusiones generales

---

Basados en las evidencias desarrolladas a lo largo de este trabajo, identificamos la oportunidad estratégica para el lanzamiento de la categoría de caldos y sopas, y recomendamos al Negocio Alimentos de Grupo Arcor, avanzar en esta línea.

Sustentados en las siguientes conclusiones, el lanzamiento de caldos y sopas:

1. **Responde a las tendencias globales de consumo:** particularmente a la tendencia de **compradores agnósticos**, que se mueven de tienda en tienda buscando novedades. En este caso, la propuesta de Arcor sería una alternativa para estos consumidores frente a la actual dominancia de Unilever. También responde a la tendencia de la búsqueda de comprar tiempo, buscando opciones prácticas que les resuelvan la cocina.
2. **Responde también a las tendencias de alimentación:** particularmente a ese nuevo interés por la cocina que se ha despertado en los consumidores. También a las tendencias de productos para uno solo, prácticos, que lo ayuden y lo acompañen.
3. **Se ajusta a las expectativas de los consumidores locales:** ya que actualmente existe una dominancia de una sola empresa y no existen muchas opciones para que los consumidores puedan elegir. El ingreso de una nueva propuesta con la garantía de una empresa como Arcor va a tender a ser bien recibida por parte de los consumidores.
4. **En relación a Grupo Arcor, fortalece su posicionamiento como empresa de alimentos:** permite ampliar el portfolio general de la empresa a categorías más vinculadas al mundo de la alimentación (y no tanto del confectionery, que es el negocio que dio origen a la compañía).
5. **En relación al Negocio Alimentos:**
  - a. **Es una oportunidad para crecer el volumen:** se trata de un mercado de 423 millones de dólares y cerca de 700 millones en litros. Aspirando a alcanzar un 25% del mercado en cinco años, estaríamos hablando de más de 200 millones de litros y 45 millones de dólares en facturación. Se sugiere desarrollar este punto con mayor nivel de detalle en el Business Plan (BP).
  - b. **Permite abrir la puerta a nuevas categorías vinculadas con caldos y sopas:** el ingreso a esta categoría, presenta un alto potencial como “puerta de entrada” a otras que están muy relacionadas, como serían por ejemplo los casos de pastas, arroz o *seasonings* (sazonadores), etc.

- c. **Tiene fit con el portfolio de las marcas core del negocio alimentos:**
- **La Campagnola:** los productos de la línea son ingredientes o complementos de cocina, de origen auténtico, de consumo cotidiano, rico sabor, no perecederos, de alacena y prácticos. Caldos y sopas crema bajo esta marca, se integra plenamente a estas características.
  - **BC:** los productos de la línea son rico en sabor, bajas calorías, color verde, calidad y confianza. El stretching de la marca no se limita al universo dulce y frutal. La mayor naturalidad y saludabilidad es una clave mayor para el consumidor. El lanzamiento de sopas instantáneas bajo esta marca, podría asociarse plenamente a estas características.
- d. **Contribuye a resolver los desafíos planteados por marcas core:**
- **La Campagnola:** LC enfrenta el desafío de innovar y hacerse más presente para re-instalarse en el target joven. La marca necesita mantener siempre su vigencia, con una mirada más proactiva en el lanzamiento de nuevos productos. El lanzamiento de esta categoría y el potencial ingreso a nuevos mercados, responde a este desafío de “nuevos productos” y a la reinstalación en un target más joven, que busca practicidad y soluciones a la hora de cocinar.
  - **BC:** Sopas BC, permitirían ampliar los paradigmas de ingesta diaria de la marca (actualmente el desayuno y la merienda), a nuevas ocasiones de consumo (“*on the go*”). Por otra parte, el reto para BC es consolidarse en su posición dentro de un mercado de bienestar más incluyente y holístico y a la vez más funcional que sólo bajo en calorías. Es en este sentido que sopas BC permitiría crear una plataforma de marca que pueda incluir otras categorías y nuevos beneficios orientados a cuidar y mantener un estilo de vida activo y saludable.
6. **En términos de aprendizaje organizacional,** el lanzamiento aportaría la experiencia de lanzar un producto en una categoría donde hay un rival consolidado: Unilever (será todo un desafío ingresar a un mercado y tomar una porción del mismo, con la fuerte imagen de marca y posicionamiento que tiene Knorr). Se sugiere desarrollar este punto con mayor nivel de detalle en el BP.
7. **Fortalece la imagen de Arcor como empresa sustentable:** el desarrollo y comercialización de ambos productos estarían alineados con los compromisos asumidos en la política de sustentabilidad: la alimentación saludable y la vida activa, el uso racional del agua y del *packaging*, la eficiencia energética y minimización de los impactos en el cambio climático y el respeto y protección de los derechos humanos y laborales, y el compromiso general con el desarrollo sustentable. Se sugiere desarrollar este punto con mayor nivel de detalle en el BP.

## Lista de referencias

---

- Daphne Kasriel-Alexander. (Jan 2016). Top 10 Global Consumer Trends for 2016. Jan 2016, de Euromonitor International Sitio web: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>
- Grupo Arcor. (2013-2015). Documentos internos de trabajo para el desarrollo de las figuras y tablas de este documento. Oct 2014- Abr 2016.
- Grupo Arcor (2013). Proyecto de Hábitos de Vida Saludables, Documento de Marco conceptual. Dec 2015
- Grupo Arcor. (2014). Estrategia de portafolio, Posicionamientos y Arquitecturas. Dic 2015, Grupo Arcor, Negocio Alimentos
- Mintel. (2015). Tendencias globales de alimentación y bebidas 2016. Jan 2016, de Mintel Group Ltd. Sitio web: <http://es.mintel.com/>
- Monique Crespo Investigación de Mercado. (2014). Arcor Alimentos - Brand Audit - 2014. Dec 2015, de Arcor, Portal de Investigaciones de Mercado Sitio web: <http://portal.arcorgroup.com/invmercado/Investigacion/Forms/DispForm.aspx?ID=2694>
- Monique Crespo Investigación de Mercado. (2013). Brand Audit LC y BC 2013. Dec 2015, de Arcor, Portal de Investigaciones de Mercado Sitio web: <http://portal.arcorgroup.com/invmercado/Investigacion/Forms/DispForm.aspx?ID=929>
- Lalonde, M. (1983). El concepto de “campo de la salud”: una perspectiva canadiense. En OMS. Promoción de la Salud: una antología (pp.3-5). Publicación Científica N° 557, 1996. Washington DC.
- OMS (2006). Promoción de la salud: logros y enseñanzas extraídas entre la Carta de Ottawa y la Carta de Bangkok y perspectivas para el futuro, 132ª Sesión del Comité Ejecutivo de la OMS.
- Position of the American Dietetic Association: Total diet approach to communicating food and nutrition information. J AmDiet Assoc. 2007;107:1224-32.
- La “pirámide del estilo de vida saludable” para niños y adolescentes. M. González-Gross, J. J. Gómez-Lorente, J. Valtueña, J. C. Ortiz y A. Meléndez. Facultad de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte-INEF. Universidad Politécnica de Madrid. Facultad de Medicina. Universidad de Granada. España.
- Nutrición, Vida activa y deporte. Gregorio Varela Moreira. Departamento de Ciencias Farmacéuticas y de Alimentación. Universidad CEU San Pablo. Madrid.
- Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud. Organización Mundial de la Salud, 2002.
- Rose, Geoffrey. 1992. The Strategy of Preventive Medicine. Oxford: Oxford University Press.