



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
INGENIERÍA



Comercialización 2025

Anthime Gaudin 2322845

Evelyn Loser 13505

Lara Sarmiento 13632

Martina Espínola 13639

Ulises Quesada 13520

1. Introducción

Cinco Esquinas SA es una empresa familiar fundada en 1973 con más de 50 años de tradición agrícola en la familia.

Se especializan en la producción y comercialización de frutas y hortalizas de alta calidad, cultivadas de manera sostenible y comprometidas con el medio ambiente.

Actualmente, solo vende a mayoristas y clientes a granel, sin un canal directo con consumidores finales. Cuenta con operaciones en el Mercado Cooperativo de Guaymallén.

2. Problemas planteado

La rentabilidad del Mercado Cooperativo de Guaymallén en el año 2024 fue negativa, reflejando una pérdida de -0,38%. Esta disminución en los resultados financieros se debe a que los ingresos anuales no logran cubrir los costos totales. Los costos e ingresos se expresan como un porcentaje respecto al total de costos para preservar la privacidad financiera de la empresa.

La siguiente tabla muestra los valores de costos y resultados para el año 2024, desglosados por categorías relevantes dentro de los costos operativos:

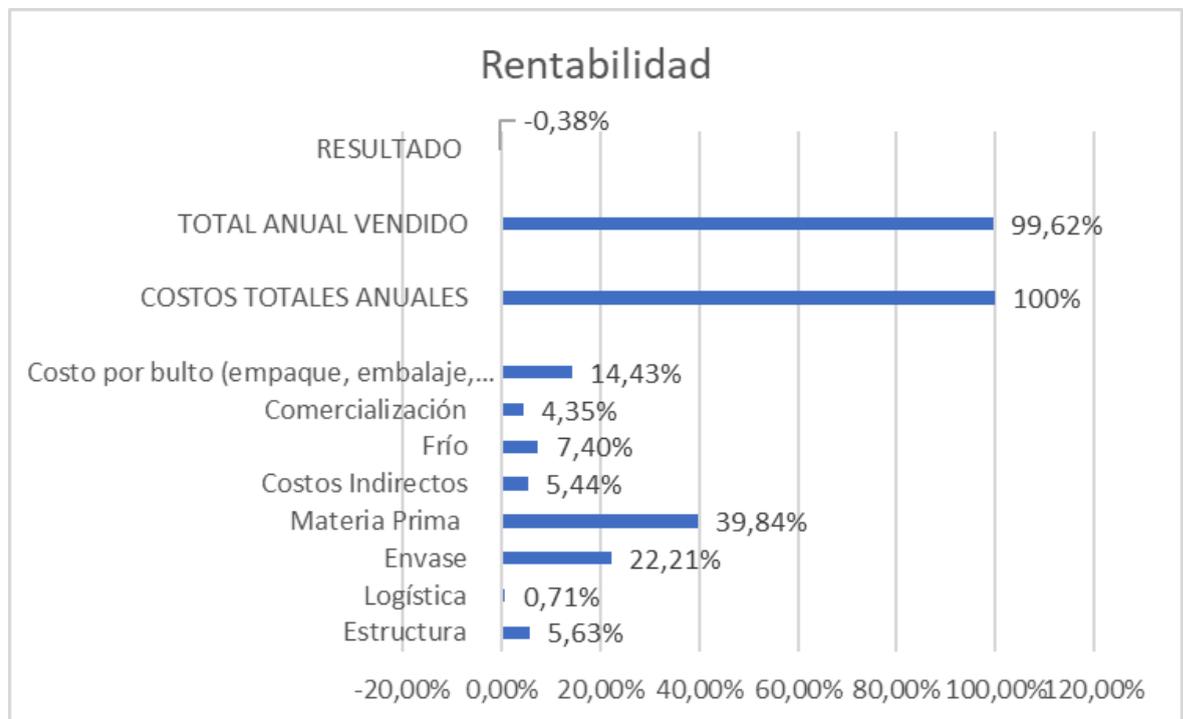


Tabla N°1. Costos vs Ingresos Mercado Cooperativo 2024.

La acumulación de costos genera una pérdida del -0,38%, ya que los ingresos anuales no cubren los costos totales.



La acumulación de estos costos genera una pérdida total de -0,38%, lo que indica que los ingresos generados durante el año no fueron suficientes para cubrir los costos operativos totales, lo que representa una clara discrepancia entre ingresos y costos en el Mercado Cooperativo de Guaymallén.

3. Hipótesis

Si tuviera información sobre los clientes (minoristas, supermercados, restaurantes), la competencia directa y las tendencias de consumo saludable, podría tomar decisiones sobre qué frutas y verduras priorizar según la temporada, cómo fijar precios competitivos, y qué estrategias aplicar para fidelizar a los clientes (productos, objetivos, precios, etc.). Creo que los datos están en informes de consumo, estadísticas del mercado agroalimentario, redes sociales y feedback de clientes actuales (diarios, informes, redes sociales, etc.). Los obtendrá mediante encuestas a clientes, entrevistas con distribuidores, análisis de tendencias online y reuniones con el equipo de ventas (encuestas, entrevistas, reuniones focus group, etc.).

Para lo que necesito recursos tales como personal capacitado, herramientas digitales, acceso a datos de mercado, presupuesto para estudios y tiempo de análisis (personas, conocimientos, materiales, dinero, tiempo) e instrumentos para su procesamiento y evaluación como entrevista al personal, Canvas, FODA, Mapa de Empatía, Cadena de Valor y Propuesta de Valor (Canvas, Foda, Lean canvas, mapa de empatía, de propuesta de valor, viaje del cliente, avatar, cadena de valor, Ciclo de vida del mercado, etc.)

4. Herramientas

Para abordar el problema de rentabilidad en el Mercado Cooperativo de Guaymallén y explorar nuevas oportunidades de negocio para Cinco Esquinas S.A., se propone aplicar el enfoque Design Thinking. Este enfoque permite generar soluciones innovadoras centradas en las necesidades reales de los clientes, atravesando cinco etapas clave. A continuación, se detallan las herramientas seleccionadas para cada fase:

- Empatizar: Se realizarán entrevistas a clientes y distribuidores para conocer sus necesidades, preferencias y expectativas. Esto permitirá comprender mejor el mercado y detectar oportunidades de mejora.
- Definir: Se aplicará el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) para comprender el contexto externo que influye en el negocio, identificar amenazas u oportunidades y orientar mejor las decisiones estratégicas.
- Idear: Se utilizará el Mapa de Propuesta de Valor para generar ideas que conecten las necesidades reales de los consumidores con los productos y servicios que puede ofrecer Cinco Esquinas S.A. En esta etapa se desarrollarán distintos perfiles de clientes (avatars) que representen los



diversos segmentos del público objetivo del canal de venta directa, especialmente en el entorno digital. Esto permitirá adaptar la propuesta de valor a distintos hábitos de consumo y mejorar la efectividad de las soluciones planteadas.

- Prototipar: Se desarrollará una simulación del canal de venta directa, como una tienda online o puntos de venta, que permita testear la viabilidad de las ideas sin requerir grandes inversiones iniciales. Como parte de este proceso, se realizará un análisis FODA para el modelo de comercialización híbrido basado en la aplicación móvil "fresGO, con el fin de identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y así anticipar posibles ajustes estratégicos antes de su implementación real.
- Evaluar: Se aplicarán encuestas a clientes potenciales para recoger su opinión sobre el prototipo, validar la propuesta de valor y ajustar la estrategia en función del feedback recibido.

Este proceso permite reducir el riesgo en la toma de decisiones e identificar soluciones más efectivas, viables y centradas en el cliente.

4.1 Entrevista a la Gerente General de Cinco Esquinas S.A.

Durante la entrevista con Anabela Riveira, gerente general de Cinco Esquinas S.A., se abordó la situación crítica que atravesó el Mercado Cooperativo de Guaymallén en el año 2024, la cual culminó con una pérdida operativa del -0,38%. Esta situación fue consecuencia de una combinación de factores, tanto externos como internos, que impactan negativamente en la rentabilidad del sector.

Entre los principales factores externos, se destacaron las condiciones climáticas adversas que afectaron a la provincia de Mendoza, especialmente las sequías derivadas del fenómeno de El Niño, que redujeron considerablemente la producción agrícola y la disponibilidad de materias primas de calidad. A nivel nacional, el sector enfrenta también problemas económicos estructurales, como la inflación persistente, la presión impositiva, el atraso cambiario que encarece las exportaciones y la falta de acuerdos comerciales que limitan el acceso a mercados externos. Todo esto generó una pérdida de competitividad y un mercado deterioro en la confianza y capacidad de inversión de los productores.

Frente a este panorama, en la entrevista se discutieron posibles estrategias de mejora, entre las cuales se destacan la implementación de un modelo de comercialización híbrido basado en la aplicación 'fresGO' para ampliar el alcance y reducir la dependencia de intermediarios, así como la incorporación de productos de terceros para diversificar la oferta, aumentar el flujo de clientes y mejorar los márgenes comerciales. También se remarcó la importancia de replantear el surtido según estacionalidad y hábitos de consumo actuales.

Todos estos aspectos (las causas de la deficiencia, su contexto y las posibles líneas de acción) serán analizados en profundidad a lo largo de este trabajo, con el objetivo de

identificar oportunidades concretas para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del modelo comercial del Mercado Cooperativo.

4.2 Pestel

El análisis PESTEL ha sido realizado para evaluar los factores externos que pueden influir en la rentabilidad y desempeño del Mercado Cooperativo de Guaymallén en el último año, considerando que los ingresos no cubren los costos. Este análisis se centra en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan directamente a la empresa, sin plantear aún soluciones específicas, sino simplemente analizando el entorno. El objetivo es comprender cómo estos factores impactan el mercado cooperativo y contribuir a una visión más clara de los retos que enfrenta la organización.

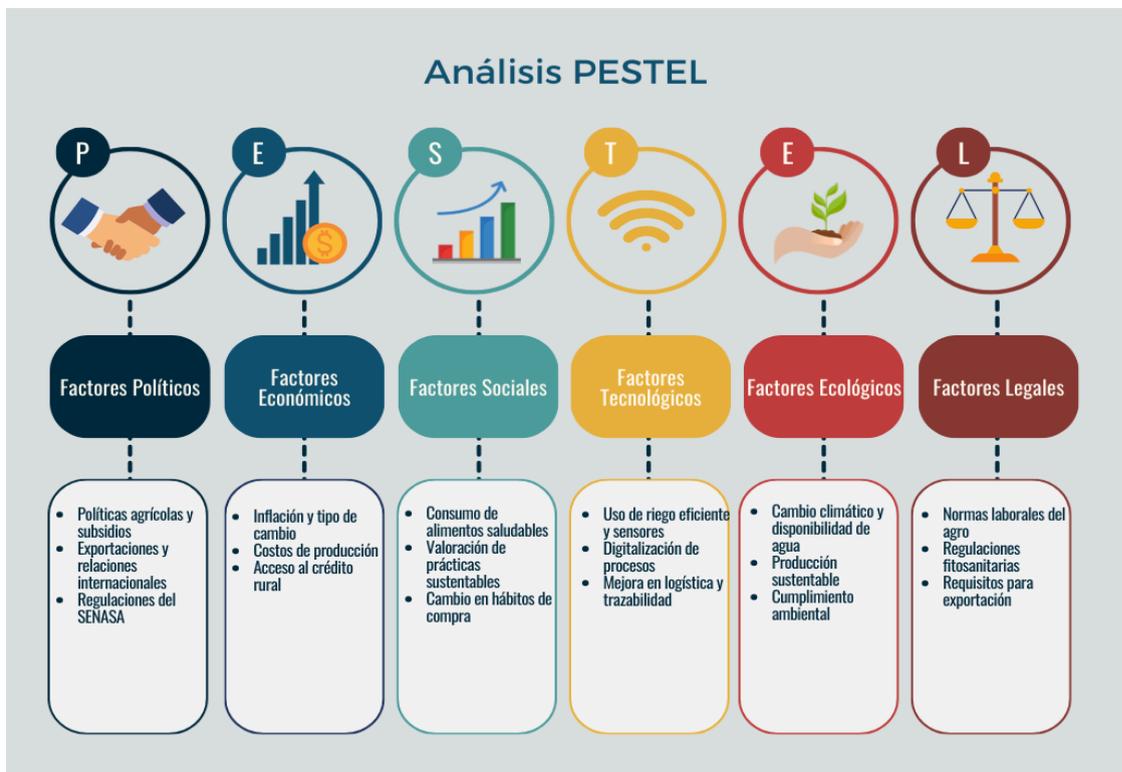


Diagrama N°1. Pestel

De los factores analizados en el modelo PESTEL, los que más impactan en nuestro caso son los factores económicos, debido al aumento constante de los costos operativos, la inflación y las dificultades para mantener precios competitivos en un contexto donde los ingresos no alcanzan a cubrir los costos totales.

Por otro lado, consideramos importante destacar también los factores sociales, ya que los cambios en los hábitos de consumo, como la preferencia por supermercados y las compras online, reducen significativamente la cantidad de clientes que asisten al Mercado Cooperativo, afectando directamente los niveles de venta y la rentabilidad del negocio.

A partir del diagnóstico realizado mediante la entrevista con la Gerente General y el análisis PESTEL, se evidencian múltiples factores que afectan negativamente la rentabilidad



y sostenibilidad del Mercado Cooperativo de Guaymallén. Entre ellos, destacan el aumento constante de los costos operativos, la inflación, la baja competitividad de los precios, los cambios en los hábitos de consumo y una disminución en el flujo de clientes presenciales. En este contexto, se vuelve imprescindible repensar el modelo comercial tradicional.

En este sentido, la implementación de un canal de ventas digital (e-commerce) surge como una estrategia clave para revertir esta tendencia negativa. El e-commerce no solo permite ampliar el alcance geográfico de los productos y reducir la dependencia de la venta física, sino que también responde a las nuevas preferencias de los consumidores, quienes valoran cada vez más la comodidad, la disponibilidad y la compra en línea. Además, representa una oportunidad para diversificar la oferta, optimizar la logística y fortalecer la relación directa con los consumidores.

Para ello, se propone el desarrollo de una aplicación móvil denominada “fresGO”, que funcionará como canal principal de e-commerce del Mercado Cooperativo. Esta app incorporará funcionalidades clave como: calendario de recorridos y notificaciones del camión, catálogo de productos actualizado con disponibilidad en tiempo real, compra anticipada con retiro en el camión, geolocalización en vivo, sistema de reseñas, historial de pedidos, información sobre el origen y frescura de los productos, y personalización según las preferencias del usuario.

Por lo tanto, en las próximas secciones se profundizará en el análisis del modelo de comercialización híbrido basado en la aplicación móvil ‘fresGO’, evaluando su viabilidad, ventajas competitivas, desafíos operativos y posibles modelos de implementación, con el objetivo de contribuir a una estrategia integral que permita mejorar la rentabilidad y sostenibilidad del Mercado Cooperativo de Guaymallén.

4.3. Avatar

Para diseñar una propuesta de valor efectiva en el modelo de comercialización híbrido basado en la aplicación ‘fresGO’, se definieron dos avatares que representan segmentos clave del público objetivo:

- **Sandra Haro (40 años):** profesional con familia, valora la calidad, la trazabilidad de los productos y la conveniencia de comprar online sin perder tiempo. Su motivación principal es simplificar su rutina sin resignar salud ni confianza en los productos.

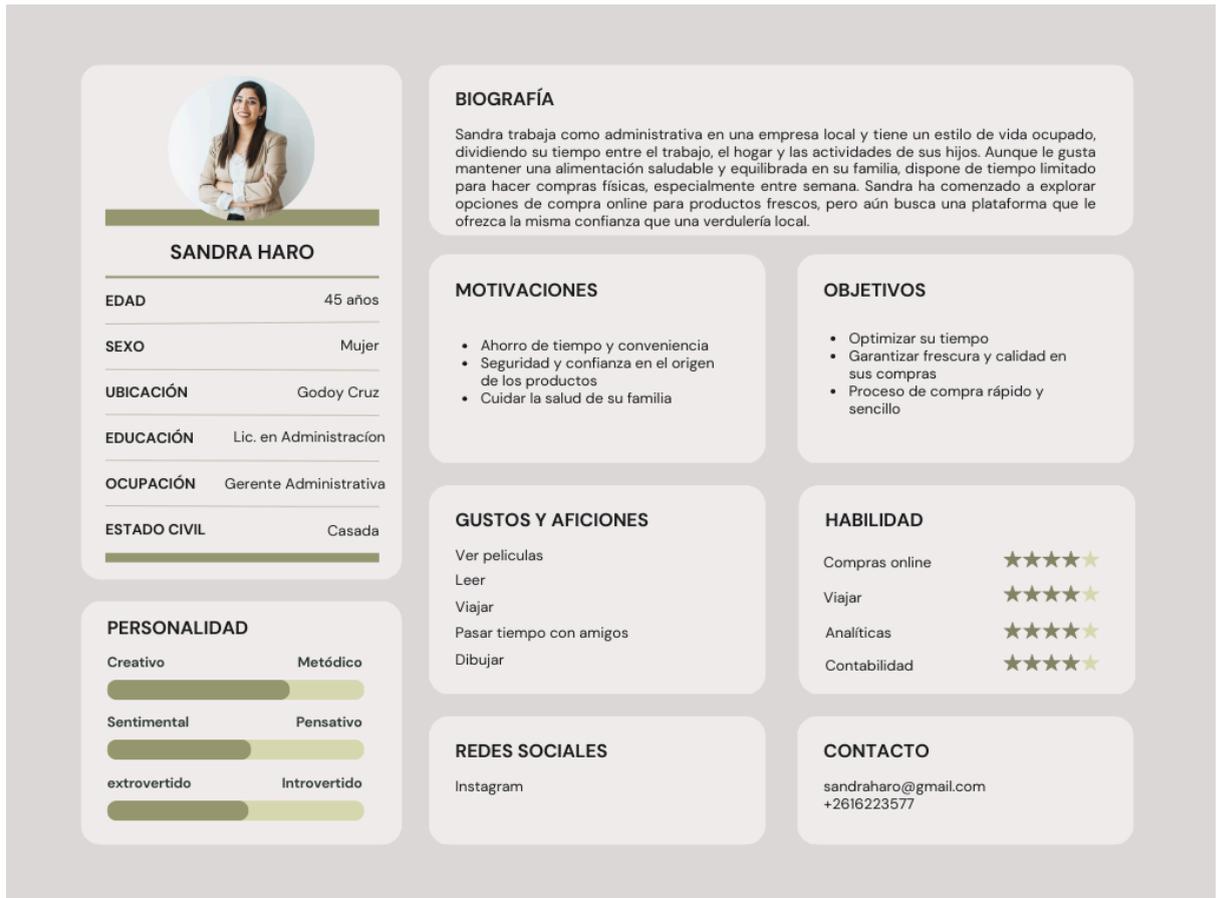


Diagrama N°2. Avatar de mujer de 40 años

- **Joaquín Torres (24 años):** estudiante y trabajador part-time, con una vida dinámica y digitalizada. Utiliza activamente redes sociales y realiza compras desde el celular. Busca rapidez, buenos precios y alimentos frescos que se ajusten a su ritmo de vida.



Diagrama N°3. Avatar de hombre de 24 años

Estos perfiles permiten detectar patrones comunes, como la búsqueda de practicidad, confianza y productos saludables, pero también diferencias importantes en lenguaje, canales de comunicación y prioridades. A partir de estos avatares, la propuesta de valor del canal e-commerce podrá segmentarse mejor, adaptando mensajes, combos de productos y experiencias de compra a las necesidades reales de cada tipo de cliente.

4.4. Foda

Como parte del proceso de prototipado del canal de venta directa, se realizó un análisis FODA específico para el modelo de comercialización híbrido basado en la aplicación móvil “fresGO”. Esta herramienta permitió identificar factores clave a considerar en el diseño e implementación de esta solución, que no solo funcionará como plataforma digital para la gestión de pedidos, recorridos y promociones, sino que se complementará con la presencia física del camión en los barrios. Esta estrategia permite combinar la comodidad del entorno virtual con la cercanía y confianza de la venta cara a cara, fortaleciendo el vínculo con los clientes y promoviendo el consumo de frutas y verduras frescas a nivel local.

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

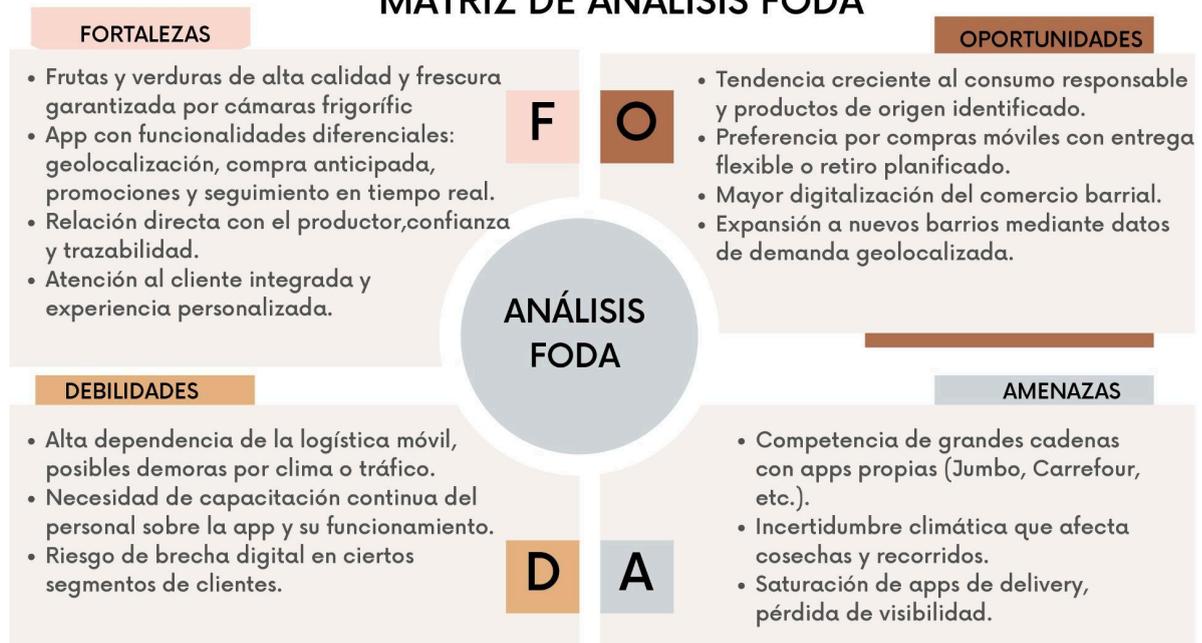


Diagrama N°4. Foda

4.5 Conclusiones de Diagnóstico

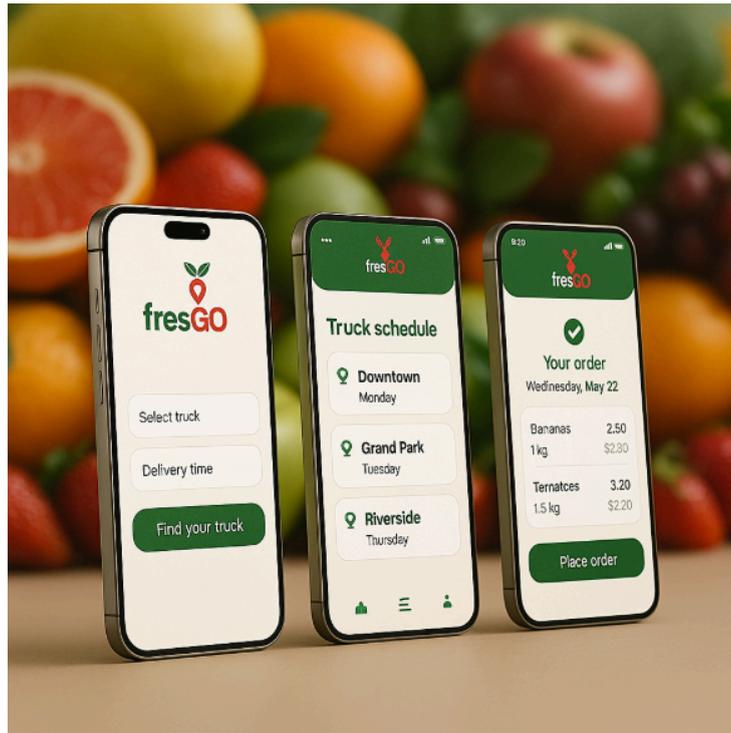
Del análisis realizado se concluye que la actual estrategia comercial de Cinco Esquinas S.A., centrada exclusivamente en la venta mayorista en el Mercado Cooperativo de Guaymallén, presenta una estructura poco resiliente frente a las nuevas dinámicas del consumo y las condiciones macroeconómicas. La rentabilidad negativa del -0,38% en 2024 evidencia la falta de adaptación del modelo a los cambios del entorno.

Factores como el aumento sostenido de los costos operativos, la presión impositiva, el impacto climático y, sobre todo, el cambio en los hábitos de consumo hacia canales digitales, han debilitado la competitividad de la empresa. A esto se suma una desconexión con el consumidor final, lo que limita el desarrollo de estrategias de fidelización, diferenciación y valor agregado.

Las herramientas aplicadas (entrevistas, PESTEL, avatar, FODA, etc.) permitieron identificar oportunidades claras para reconvertir el modelo comercial, destacando la necesidad de generar un canal de venta directa al consumidor. El diagnóstico evidencia que la implementación de un canal digital omnicanal, complementado por una logística de cercanía (camión barrial), puede revertir la tendencia negativa, conectar con nuevos segmentos de mercado y mejorar los márgenes operativos.

5. Intervención

Como respuesta a los desafíos detectados, se propone la implementación de una estrategia de comercialización híbrida basada en una aplicación móvil denominada “fresGO”. Esta app funcionará como canal directo de ventas al consumidor final, complementada con el uso logístico del camión de reparto en los barrios. Su diseño responde directamente a las necesidades detectadas en el diagnóstico y en los perfiles de consumidores (avatares).



Prototipo de la app fresGO

Las features clave de la app son:

1. Calendario de recorridos del camión
 - Mapa interactivo con zonas y horarios por día
 - Notificaciones push: “Mañana el camión estará en tu barrio”
 - Alertas personalizadas cuando el camión pase cerca
2. Catálogo de productos en tiempo real



- Fotos reales, precios actualizados, etiquetas (orgánico/temporada/oferta)
- Visualización de stock en tiempo real
- 3. Compra anticipada con retiro en el camión
 - Pedidos online para retiro programado
 - Opción de pago digital o presencial
- 4. Geolocalización en vivo del camión
 - Seguimiento en tiempo real y tiempo estimado de llegada
 - “Modo feria” para encontrar el camión más cercano
- 5. Reseñas y calificación de productos
 - Opiniones y valoraciones de otros clientes
 - Sistema de estrellas para fomentar la transparencia
- 6. Historial de pedidos y recompensas
 - Registro de compras, facturas digitales y programa de fidelización
- 7. Atención al cliente integrada
 - Chat en tiempo real para consultas, reclamos o sugerencias
- 8. Promociones y sección “último minuto”
 - Ofertas flash, cajas sorpresa, y alertas de productos maduros
- 9. Sello de frescura y origen
 - Información trazable del producto: quién lo cultivó y cuándo
- 10. Perfil del usuario y preferencias
 - Productos favoritos, rangos de madurez, preferencias de contacto

Esta intervención no solo mejora la competitividad de Cinco Esquinas S.A., sino que también representa una evolución natural hacia un modelo comercial centrado en el cliente, sustentable, tecnológico y adaptable. Su implementación progresiva permitirá validar el



modelo, ajustar la propuesta según el feedback y construir una comunidad de consumidores fieles conectados con el origen de sus alimentos.