

Ejercicio de realización individual – Análisis de caso – Archivo de base

**El siguiente caso le servirá de base para responder a la consigna del ejercicio.**

1. PERAZO, Cintia. *Del dulce de leche al brigadeiro: cómo se adaptaron las heladerías argentinas en el exterior*. La Nación, Argentina. 28 de septiembre del 2016 Disponible en: <<http://www.lanacion.com.ar/1940805-del-dulce-de-leche-al-brigadeiro-como-se-adaptaron-las-heladerias-argentinas-en-el-exterior>> [Consulta: 5 de abril de 2017].

**Del dulce de leche al brigadeiro: cómo se adaptaron las heladerías argentinas en el exterior**

Freddo, Grido y Chungo cuentan qué cambios tuvieron que hacer cuando decidieron instalarse en otros países.

Si bien no todas fueron buenas experiencias, las principales cadenas de heladerías locales avanzan con nuevos proyectos para crecer más allá de las fronteras. Después de los vinos, el helado es uno de los contados productos alimenticios de alto valor agregado que la Argentina logra colocar en el exterior, de la mano de la tradición y el *know how* que tiene la industria local del helado artesanal.

Así como las exportaciones del vino están apalancadas en el malbec, en el caso del helado ese papel lo ocupa el dulce de leche, aunque en las empresas admiten que la incursión en nuevos mercados las obligó a adaptar su modelo de negocios.

“El dulce de leche sigue siendo un producto poco conocido en el exterior pero a la vez es una insignia propia de nuestro país que gana paladares en el extranjero como ningún otro”, asegura Ludmila Carman Chiesa, gerente de marketing de la cadena Freddo.

De la mano de sus actuales dueños, el grupo Pegasus, Freddo hoy es la cadena local con mayor presencia internacional. Sus locales están no solo en los principales mercados de la región -Chile, Brasil, Bolivia, Paraguay y Uruguay-, sino que también se animó a incursionar en Estados Unidos y el Reino Unido.

La cadena cordobesa Grido es otra de las más activas a la hora de apostar a los mercados internacionales. “Nuestra experiencia internacional comenzó en Chile, hace casi nueve años. Pero fue hace cinco años que decidimos profundizar el desarrollo y lograr el alcance que tenemos hoy. Contamos con 50 franquicias del otro lado de la cordillera. En 2012 llegamos a Uruguay, donde tenemos hoy 60 franquicias. Y, por último, el año pasado desembarcamos en Paraguay, donde ya llegamos a las 10 franquicias y estamos muy entusiasmados con la recepción que hemos tenido”, explican en la cadena.

En la lista de heladerías argentinas con proyección internacional también hay que incluir a Chungo. La cadena tuvo un paso fugaz por el mercado brasileño, pero desde hace quince años exporta al mercado chileno, que hoy ya representa el 15% de sus ingresos.

“En 2017 queremos duplicar las ventas en Chile y pensamos desembarcar en Colombia”, adelanta Ariel Gustavo Davalli, vicepresidente de Chungo. “Los clientes afuera valoran mucho la textura y cremosidad del helado argentino. Nosotros expresamos claramente en el *packaging* la procedencia argentina del producto ya que es percibido por los consumidores como un valor importante. Sería «*antimarketing*» ocultarlo”, explican en Chungo.

## **Puede fallar**

Las heladerías argentinas que cruzaron las fronteras reconocen que la llegada a un nuevo mercado no es una tarea fácil.

De las dificultades para instalarse en otro país puede dar cuenta la cadena Munchi's, que en 2010 decidió cerrar todos sus locales en Chile, después de probar suerte, sin éxito, durante tres años.

Algo parecido le sucedió a Chungo, que llegó a tener tres locales en Brasil, tuvo que cerrarlos a principios de este año. “No cerramos por mala percepción de los productos. Las problemáticas cambiarias y las crisis económicas que sufrieron el año pasado tanto Brasil como nuestro país fueron las principales causas de esta decisión”, aclara Davalli. Pero esa mala noticia no detuvo las ventas del helado de Chungo en el exterior. “Actualmente comercializamos a cadenas de supermercado chilenas con marca blanca, es decir que los supermercados le ponen su propia marca. Nuestros helados se venden en Jumbo Chile y en la cadena Santa Isabel, ambas del grupo Cencosud. También hacemos helados para Tiramisú, para un importante restaurante de Santiago de Chile”, cuenta el vicepresidente de Chungo.

Tampoco Freddo fue la excepción. En los 90 la cadena tuvo un par de incursiones fallidas en Chile y Uruguay de la mano de sus antiguos dueños: el fondo de inversión The Exxel Group. “Los mercados externos presentan un gran desafío porque aunque Freddo es una marca con larga trayectoria y muy conocida en la Argentina, en cada nuevo país al que llega debe darse a conocer”, reconoce Sebastián Baeza, gerente de Operaciones Internacional de Freddo.

## **Oferta customizada**

Las heladerías argentinas que apostaron a una internacionalización de su negocio tuvieron que adaptar su propuesta cuando cruzaron las fronteras. “En Chile el formato de heladería tradicional con locales a la calle no está muy desarrollado y la gente opta por adquirirlo en supermercados y shoppings. El 80% del consumo de postres helados allí se concentra en grandes centros comerciales”, explicó Cortés.

La principal adaptación, coinciden en todas las cadenas, pasa por la oferta de sabores. “En la Argentina el ranking de más pedidos siempre es liderado por dulce de leche, frutilla, chocolate y granizado. Pero en Uruguay el sabor más pedido es el sambayón, mientras que en Chile ganan protagonismo sabores como vainilla, banana split, piña y menta granizada”, explican en Grido.

Los cambios en algunos mercados incluyen la introducción de nuevos gustos o cambios en las fórmulas. “En el caso de Brasil, hemos customizado algunos sabores como el pistacho, e incluso desarrollado productos específicos como el brigadeiro, basado en el típico dulce originario de ese país. Además, ambos sabores se exportan también a Estados Unidos, porque en los últimos años aumentó mucho la cantidad de turistas brasileños en ese país”, explican en Freddo.

Para el mercado norteamericano, Freddo también optó por ampliar su línea de postres helados. “En Estados Unidos tenemos una línea de pasteles con helado con propuestas como tiramisú, brownie *a la mode* y los macarrons rellenos con helado”.

En otros casos, las adaptaciones pasan más que nada por una cuestión de nombres. “En Chile aplicamos muchos ajustes en la denominación de los sabores para que los consumidores comprendan mejor los gustos. Por ejemplo denominamos piña al gusto ananá; manjar al dulce de leche, y leche con frutilla a frutilla a la crema”, explican en Grido.

Los cambios igualmente no solo pasan por los sabores y en Chungo explican que los tradicionales cucuruchos argentinos no tienen salida en otros mercados. “El que se comercializa afuera es de tipo industrial, el llamado «cono», que en Argentina suelen vender las cadenas de comida rápida”, aclaran en la cadena.