

# UADE



**Facultad de Administración y Negocios**

**Lic. en Comercialización**

**Trabajo de Investigación Final**

**Cuerpo Principal Primera Entrega**

**Lic. Carlos Alberto Galli**

**Lic. María Carolina Ferrari**



**Integrantes: Melina Arévalo L.U.: 1027447.**

**Florencia Kerdmann L.U.: 1027117.**

**Federico Ortíz L.U.: 1027380.**

**Día de cursada: Lunes Noche.**



# Índice

**PROBLEMA ..... 2**

**SOLUCIÓN ..... 4**

**MACROENTORNO ..... 5**

**MICROENTORNO ..... 7**

**DETERMINACIÓN DEL SEGMENTO ATRACTIVO ..... 10**

**OPORTUNIDAD DETECTADA ..... 11**

**OBJETIVO ..... 12**

**ESTRATEGIA CORPORATIVA ..... 13**

## Problema

El yogur helado, una crema aireada de yogur descremado, llegó a Buenos Aires en el año 2011 de la mano de más de media docena de marcas, tanto nacionales como internacionales<sup>1</sup>, ubicándose en locales de venta al público en estratégicos puntos de la ciudad, combinando sus distintos sabores con el complemento de los toppings (aderezos), que van desde frutas de estación a distintas salsas y cereales variados. Al poco tiempo, Danone ingresó en este mercado inaugurando su primer punto de venta en el DOT Baires Shopping, con el respaldo de la marca argentina La Serenísima, perteneciente a la firma Mastellone Hnos S.A.<sup>2</sup>

A 3 años de haber incursionado en el país, el yogur helado se perfila como una tendencia de alta rentabilidad en la industria<sup>3</sup>. Esta proyección está basada en el creciente interés de la población argentina por consumir alimentos más saludables, que aporten energía, nutrientes, ayuden a conservar su salud y a prevenir enfermedades<sup>4</sup>. A la vez, es un producto que es tendencia en todo el mundo, ya que varias celebrities, tanto nacionales como internacionales, adoptaron el producto, lo que generó un rápido conocimiento del mismo, y un interés en la sociedad por experimentar esa innovación.<sup>5</sup>

Las esperanzadoras proyecciones del yogur helado en la Argentina también se apoyan en que éste es el país de mayor consumo de yogur en América Latina, con un consumo per cápita de 15 kilos anuales (en 2012) y dicho consumo crecerá un 50% desde 2012 a 2017<sup>6</sup>. En este lapso de tiempo, se estima también que la industria del yogur crezca un 1,18% en volumen y 1,52% en valor.<sup>7</sup>

Sin embargo, el potencial de la industria del yogur helado se ve limitado por el hecho de que el producto sólo se puede adquirir en puntos de venta y no a nivel de consumo masivo. Los actuales clientes de las Yogurterías podrían desear consumir este producto no sólo cuando van físicamente a los locales del yogur helado, sino que podrían querer tener la libertad de consumirlo en cualquier momento; ya sea en sus hogares, lugares de trabajo, etc. De esta manera se les brindaría proximidad con el producto, otorgándoles libertad en lo que respecta al momento de consumo.

Por otra parte, Yogurtería La Serenísima se estableció como una vistosa y novedosa opción de consumo, en parte, gracias a su asociación con la imagen de la marca madre. La Serenísima es

---

<sup>1</sup> Ver Anexo 1.1 – Yogurterías.

<sup>2</sup> Ver Anexo 1.2 – Alianza estratégica Danone-La Serenísima.

<sup>3</sup> Ver Anexo 1.3 – Tendencia del yogur helado.

<sup>4</sup> Ver Anexo 2.3.6 – Cambios en el estilo de vida.

<sup>5</sup> Ver Anexo 1.3 - Tendencia del yogur helado.

<sup>6</sup> Lechería Latina, 2012. *El Yogur gana terreno en la Argentina*. [online] Disponible en: <<http://www.lecherialatina.com/noticias/el-yogur-gana-terreno-en-argentina-438/>> [Accedido el 7 de Agosto de 2014].

<sup>7</sup> Tamillow, K., 2012. *El boom de consumo del yogur en América Latina*. [online] Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-boom-del-consumo-de-yogurt-en-latinoamerica>> [Accedido el 8 de Agosto de 2014].

líder en productos lácteos de la Argentina desde su fundación, en 1929,<sup>8</sup> teniendo desde entonces un gran renombre y prestigio en la industria láctea, apoyados en la implacable trayectoria de la empresa. La Serenísima es percibida como una marca de calidad, confianza y con altos estándares de eficiencia, tanto en sus productos como en su servicio al cliente<sup>9</sup>. La empresa trabaja en toda la cadena de elaboración y abastecimiento, llevando sus productos a través de una amplia red de distribución, proveyendo sus productos a miles de familias argentinas<sup>10</sup>

La reconocida empresa internacional Danone<sup>11</sup>, junto con el respaldo de la prestigiosa empresa argentina La Serenísima, cuenta con un gran *expertise* en la industria láctea, teniendo la suficiente capacidad financiera, y el *Know How* técnico del negocio, para desarrollar unidades estratégicas, y lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los mismos.

---

<sup>8</sup> Ver Anexo 1.4 – Historia de La Serenísima.

<sup>9</sup> Ver Anexo 1.5 – Imagen de marca La Serenísima.

<sup>10</sup> Ver Anexo 1.6 – Red de distribución de Danone Argentina S.A

<sup>11</sup> Ver Anexo 1.7 – Historia de Danone.

## Solución

Aprovechando las oportunidades mencionadas previamente, la empresa francesa Danone bajo la marca La Serenísima, propone lanzar yogur helado comercializado a nivel de consumo masivo.

Dado que el mercado del yogur helado está siendo explotado únicamente por las Yogurterías (único canal de distribución del producto), no se está atendiendo a aquellos consumidores que desean adquirirlo en *retailers* para poder consumirlo de manera rutinaria y más práctica, sin necesidad de tener que recurrir a los reducidos locales de venta al público tanto en la calle como en los shoppings. Además, al ser La Serenísima una marca reconocida en el mercado de productos lácteos y poseyendo un gran *Know How* del negocio; Danone encuentra una importante oportunidad de mercado para elaborar y distribuir yogur helado en canales minoristas, y así capturar parte del crecimiento potencial de la industria del producto. Esta oportunidad se verá incrementada por el hecho de ser pioneros con una innovación que modifica tanto el concepto de yogur tradicional, como el lugar de consumo de yogur helado.

## Macroentorno

La Argentina está atravesando una situación económica delicada que varía cotidianamente, donde la incertidumbre está presente en cada aspecto de la misma; principalmente debido a la devaluación de la moneda local, la cual se depreció un 35% en enero de 2014.

A la vez, la cotización de divisas está cambiando continuamente, sumado a que en el mercado existen cuatro tipos de cotizaciones vigentes de la moneda americana. Esto provoca que la proyección a mediano y largo plazo del valor de los Pesos Argentinos sea limitada.<sup>12</sup>

Un indicador agravante de la situación del país es el índice de inflación, que se estima que para el año 2014 cerrará en un 40% según consultoras privadas. Mes a mes se registran aumentos sucesivos en los precios de los productos, que impactan directamente en el poder adquisitivo de la moneda. Este indicador es medido tanto por organismos privados -entre ellos el IPC Congreso-, como por el INDEC. Sus mediciones presentan una brecha significativa, siendo la primera superior a la segunda.<sup>13</sup>

A la vez, se prevé que el PBI en 2014 crezca un 0,5%, un valor significativamente inferior al registrado en 2013 (4,3%).<sup>14</sup> Además, la tasa de desempleo de Argentina es la cuarta más alta en la región de América Latina (7,3%), según datos recabados por la CEPAL.<sup>15</sup>

Sin embargo, con ánimos de revertir parcialmente el contexto económico actual, el Gobierno Nacional ha implementado el programa de Precios Cuidados con el objetivo de fijar y mantener estables los precios de determinados productos a través de acuerdos periódicos entre las empresas privadas y la Secretaría de Comercio de la Nación para asegurar condiciones de competitividad en la economía.<sup>16</sup>

En cuanto al entorno político, Argentina es uno de los países con el mayor índice Riesgo País, impactando negativamente en su atractivo para recibir inversiones extranjeras.<sup>17</sup> Además, esta situación se ve afectada por el contexto financiero, atravesado por la obligación de la nación a pagar a todos los acreedores de la deuda externa reestructurada en 2005 y 2010.<sup>18</sup>

Sumado a ese contexto, el índice de confianza del gobierno presenta reducciones en los últimos dos años, como consecuencia de la inflación, la desaceleración del crecimiento económico y de la

---

<sup>12</sup> Ver Anexo 2.1.2: Dólar, moneda americana.

<sup>13</sup> Ver Anexo 2.1.6: Inflación.

<sup>14</sup> Ver Anexo 2.1.5: PBI.

<sup>15</sup> Ver Anexo 2.1.4: Tasa de Desempleo.

<sup>16</sup> Ver Anexo 2.1.3.1: Precios Cuidados.

<sup>17</sup> Ver Anexo 2.2.1: Estabilidad Política

<sup>18</sup> Ver Anexo 2.1.3.2: Holdouts.

percepción de la corrupción. Con respecto a la última variable, Argentina está ranqueada como el tercer país con mayor percepción de corrupción de América del Sur.<sup>19</sup>

Con respecto al aspecto sociocultural, el nivel de consumo disminuyó en el último tiempo debido a la cultura de ahorro del país, fomentada tanto por la inflación, como por la incertidumbre en el futuro de la economía argentina.<sup>20</sup> A la vez, el país sufrió cambios en el estilo de vida de su población, que impactó en sus hábitos de consumo.

En el país, el grado de analfabetismo disminuyó y hubo un mejoramiento en el número de habitantes que asisten y asistieron al sistema educativo. Sin embargo, la calidad de la educación disminuyó.

El nivel de pobreza e indigencia en el país disminuyó menos del 1% entre 2012 y 2013, presentando cifras imponentes: el 32,13% de la población vive en condiciones de pobreza e indigencia.

Por último, en lo que respecta al entorno tecnológico y ambiental, en los últimos años la Argentina ha hecho significativas inversiones en ambos sectores.

A modo de conclusión, la situación Argentina actual se encuentra en un escenario de incertidumbre levemente desfavorable, siendo tanto el contexto económico como político los más comprometidos.

---

<sup>19</sup> Ver anexo 2.2.3 y Anexo 2.2.4: índice de confianza en el gobierno y Corrupción.

<sup>20</sup> Ver Anexo 2.3.7: Consumismo.

## Microentorno

La incipiente industria del yogur helado se encuentra dentro de la industria del yogur. Es por esto, que a fin de realizar un correcto análisis del microentorno, y contando con información más representativa que permita tomar decisiones acertadas, se estudiará a la industria del yogur en los casos en los que no haya información suficiente de la industria del yogur helado. En dichos casos, el análisis del yogur helado se apalancará en la industria del yogur genérico que ya se comercializa a nivel de consumo masivo.

El ingreso a la industria del yogur helado presenta barreras de entrada altas como consecuencia de la necesidad de poseer economías de escala por parte de las empresas interesadas en ingresar a la misma, ya que los productos producidos en ella son de consumo masivo.<sup>21</sup> También, como consecuencia del tipo de mercado en el que se opera y para fomentar la lealtad de los consumidores, es esencial poder construir una oferta con una alta propuesta de valor a través de la diferenciación.<sup>22</sup>

Por otra parte, la familiaridad de la marca es uno de los principales factores que influye en las decisiones de compra de productos lácteos.<sup>23</sup> Este hecho potencia el grado de lealtad de los mismos, haciendo que el costo de cambio a otra marca o producto sea mayor.<sup>24</sup>

Además, el sector requiere de una distribución intensiva para que el producto esté disponible en el lugar y tiempo esperado, bajo estándares de calidad óptimos en la cantidad demandada.<sup>25</sup> A la vez, se requiere una inversión sustancial para afrontar diferentes costos y un fácil acceso a las materias primas que no impacte negativamente en la operatoria diaria de cualquier empresa de la industria.<sup>26</sup>

En lo que respecta a los proveedores, hay varias empresas capaces de abastecer con sus productos y brindar los servicios requeridos por la industria del yogur helado<sup>27</sup>. Es por esto, y por la magnitud de las empresas que la integran, que el poder de negociación lo tienen éstas mismas, respecto a sus proveedores; reduciendo significativamente cualquier posibilidad de integración hacia adelante por parte de éstos últimos.<sup>28</sup> Además, al tratarse de grandes empresas, se reduce

---

<sup>21</sup> Ver Anexo 4.1.1: Economías de escala.

<sup>22</sup> Ver Anexo 4.1.2: Diferenciación del producto.

<sup>23</sup> Ver Anexo 4.1.3: Identificación de marca.

<sup>24</sup> Ver Anexo 4.1.4: Costo de Cambio.

<sup>25</sup> Ver Anexo 4.1.5: Acceso a los canales de distribución.

<sup>26</sup> Ver Anexo 4.1.6 y Anexo 4.1.7: Requerimiento de capital y acceso a las materias primas.

<sup>27</sup> Ver Anexo 4.3.1: Número de proveedores importantes.

<sup>28</sup> Ver Anexo 4.3.2: Amenaza de proveedores de integración hacia adelante.



el gran peso que tienen los proveedores sobre la calidad de las materias primas, insumos y servicios de los cuales se abastecen tanto la industria del yogur como la del yogur helado.<sup>29</sup>

En lo que respecta a los clientes, al querer llevar la comercialización del yogur helado a nivel de consumo masivo, éstos serán los mismos con los que se opera actualmente en la industria del yogur. Se trabajará con los principales *retailers* de la Argentina, así como también con los establecimientos de proximidad.<sup>30</sup> De esta manera, la industria no tiene otros canales en los que no esté presente, descartando así la posibilidad de expandirse.<sup>31</sup>

Además, al ser grandes empresas las que integran la industria del yogur, éstas tienen un mayor poder de negociación frente a los clientes minoristas al ser su costo de cambio alto.<sup>32</sup>

Sin embargo, este poder se ve levemente disminuido al necesitar apoyo de sus clientes para garantizar que sus productos lleguen a los consumidores finales con la calidad adecuada.<sup>33</sup>

Con respecto a la situación futura entre las empresas de la industria del yogur y yogur helado y sus clientes minoristas, no hay planes futuros en las mismas de integración hacia adelante o hacia atrás.<sup>34</sup>

Haciendo referencia al conjunto competitivo de la industria del yogur helado, éste no posee ningún competidor directo.<sup>35</sup> Sin embargo, hay dos categorías de competidores indirectos: por una parte, están las Yogurterías (que corresponden al mismo producto pero con diferente formato) y por otra, los yogures cremosos y los postres lácteos (que corresponden a un producto diferente pero con el mismo formato).<sup>36</sup> El costo de cambio del consumidor, en lo que respecta a los productos indirectos, no es tan elevado, ya que tiene múltiples opciones para satisfacer su necesidad.<sup>37</sup>

La industria del yogur helado se encuentra, desde que llegó a la Argentina en 2011, en pleno auge y plan de expansión, apalancado en la proyección de crecimiento de la industria del yogurt tanto en volumen como en valor.<sup>38</sup>

Por otra parte, las principales barreras de salida de la industria son la dificultad de vender los activos fijos necesarios para la producción del yogur helado y el hecho de tener que rescindir de contratos con proveedores y clientes en caso de querer desvincularse del negocio.<sup>39</sup>

<sup>29</sup> Ver Anexo 4.3.4: Contribución de los proveedores a la calidad.

<sup>30</sup> Ver Anexo 4.2.1: Número de compradores importantes.

<sup>31</sup> Ver Anexo 4.2.2: Disponibilidad de canales sustitutos para los productos de la industria.

<sup>32</sup> Ver Anexo 4.2.6: Costo de cambio del comprador.

<sup>33</sup> Ver Anexo 4.2.3: Contribución a la calidad de los productos por parte de los compradores.

<sup>34</sup> Ver Anexo 4.2.4 y Anexo 4.2.5: Amenaza de los compradores de integración hacia atrás y Amenaza de la industria de integración hacia adelante.

<sup>35</sup> Ver Anexo 4.4.1: Competidores Directos.

<sup>36</sup> Ver Anexo 4.4.2: Competidores Indirectos.

<sup>37</sup> Ver Anexo 4.4.3: Costo de Cambio.

<sup>38</sup> Ver Anexo 4.4.4: Crecimiento de la industria.

En cuanto a los productos sustitutos cercanos del yogur helado, se identificaron los helados industriales; mientras que en lo que respecta a los productos sustitutos lejanos, se encuentran las frutas enlatadas.<sup>40</sup> Es por esta escasa variedad de sustitos, que el costo de cambio por parte de los consumidores es elevado.<sup>41</sup>

A modo de conclusión, la industria del yogur helado se encuentra en un escenario favorable, principalmente debido a la baja amenaza de entrada de futuros competidores al mercado y una escasa cantidad de productos sustitutos,

---

<sup>39</sup> Ver Anexo 4.4.5: Barrera de salida.

<sup>40</sup> Ver Anexo 4.5.1: Disponibilidad de productos sustitutos.

<sup>41</sup> Ver Anexo 4.5.2: Costo de cambio.

## Determinación del segmento atractivo

El proyecto de la producción del yogur helado a nivel de consumo masivo está orientado, en principio, a hombres y mujeres entre 15 y 79 años, de cualquier nivel socioeconómico, que viven en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires.

Según los resultados del censo de 2010, la cantidad de habitantes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires entre las edades mencionadas son 2.270.453, mientras que la cantidad de personas que habitan en el Gran Buenos Aires entre 15 y 79 años son 7.197.821. Esto arroja una población total de 9.468.274.

Luego de llevar a cabo la encuesta y tener sus respectivos resultados, se determinará un segmento más estrecho, para poder focalizar las estrategias del mix de marketing con mayor precisión y eficacia. Se quiere tener una perspectiva amplia y variados perfiles de consumidores de un rango etario amplio, para luego analizar sus intenciones de compra y su potencial, y poder seleccionar los más rentables para el proyecto.

## Oportunidad detectada

Gracias a un detallado análisis del macro y microentorno, a la realización del análisis FODA y análisis interno de la empresa, se estudiaron diversas variables que afectan directa o indirectamente al proyecto para así poder desarrollar múltiples matrices con el fin de efectuar un diagnóstico de situación. El mismo arrojó resultados alentadores para la ejecución el proyecto.

En lo que respecta a la matriz Peyea<sup>42</sup>, se analizaron, por un lado, las variables involucradas en el Macroentorno y, por el otro, las variables del microentorno. En cuanto al primer factor, el análisis PESTA<sup>43</sup> (Variable no Controlable) arrojó un resultado levemente desfavorable; mientras que la Fuerza Financiera<sup>44</sup> (Variable Controlable) de Danone, mostró un escenario optimista. En referencia al segundo factor de la matriz Peyea, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter<sup>45</sup> (Variable no Controlable) reflejó una buena posición de la empresa en la industria; además, el resultado de la comparación entre las fortalezas<sup>46</sup> y las debilidades<sup>47</sup> de la empresa fue positivo.

Dichos resultados derivaron en un gran atractivo de la industria y una alta fortaleza del negocio, permitiendo que en la matriz McKinsey<sup>48</sup> el proyecto se encuentre en el cuadrante de Inversión y Crecimiento. Los cursos de acción recomendados para estos casos son motivar el crecimiento y buscar hegemonía en el mercado mediante la maximización de la inversión.

Al integrar los resultados obtenidos de los diferentes análisis y diversas matrices, se puede observar que los mismos fueron congruentes entre sí fomentando el desarrollo del proyecto de comercializar yogur helado en el mercado de consumo masivo, ya que se encontraría en las primeras etapas de su ciclo de vida.

Para concluir, se puede afirmar que las condiciones tanto internas como externas para llevar a cabo el proyecto son prometedoras.

---

<sup>42</sup> Ver Anexo 7: PEYEA.

<sup>43</sup> Ver Anexo 2: Análisis del Macroentorno.

<sup>44</sup> Ver Anexo 3: Fuerza Financiera.

<sup>45</sup> Ver Anexo 4: Análisis del microentorno.

<sup>46</sup> Ver Anexo 6.1: Fortalezas.

<sup>47</sup> Ver Anexo 6.2: Debilidades.

<sup>48</sup> Ver Anexo 8: Matriz Mc Kinsey.

## Objetivo

El objetivo del proyecto es comercializar yogur helado en el mercado de consumo masivo, llegando a cubrir el 100% de los canales minoristas de CABA y GBA a través de la amplia red de distribución de la empresa. Se planea ofrecer una propuesta de valor diferencial para el mercado objetivo, rompiendo de esta manera con los esquemas tradicionales de los productos de la industria. Así, se busca brindar que un producto que actualmente sólo se puede comprar en puntos de venta al público, pueda ser adquirido en los principales *retailers*, y consumido en los hogares.

Además de sacar provecho de una categoría virgen a escala masiva, Danone se apalanca en el *expertise* y conocimiento que tiene en la producción del yogur helado, y aprovecha principalmente una brecha que hay en el mercado, descubierta en las investigaciones de mercado, que corresponde a un producto que sea tanto saludables como rico, y que represente una gran innovación en el mercado.

Con el yogur helado a nivel de consumo masivo se espera quitarle participación del mercado tanto a las yogurterías como a otras categorías de productos, como yogures (especialmente cremosos) y postres lácteos que se venden en los *retailers* minoristas.

Se prevé que el producto tenga una progresiva adopción entre los consumidores, incorporándolo en sus hábitos de consumo cotidianos. Esto estará fomentado por la innovación que proporciona el producto a la industria, principalmente por la consistencia del mismo y el hecho de posibilitar el agregado de toppings al yogur helado en los hogares de los consumidores.

## Estrategia corporativa

La estrategia corporativa correspondiente al proyecto del yogur helado es la de desarrollo de producto, proveniente de la matriz Ansoff. Esta es una estrategia de crecimiento mediante la oferta de un producto nuevo, en su mercado actual. En lo que respecta al proyecto, se trata de un yogur helado orientado al consumo masivo, apuntando al mercado existente del yogur. Sin embargo, dicho producto representaría una innovación para la industria.

Esta decisión se sustenta en el resultado derivado de la matriz Peye, ya que luego de analizar el macro y microentorno y haber obtenido resultados positivos en ambas variables, el proyecto quedó situado en el cuadrante agresivo. Un posible curso de acción de dicha posición es la estrategia previamente mencionada.