Departamento Académico de Administración

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Elementos claves de una Estrategia regional

El caso Molinos Rio de la Plata y la comercialización de aceites de oliva en Latinoamérica

Tomás Oneto (18159)

Mentor: Diego Pando

Victoria, 31 de mayo del 2010

Resumen Ejecutivo

Cuando las empresas crecen, enfrentan la alternativa de una expansión internacional. Este momento genera un importante desafío para la empresa tanto a nivel estratégico como a nivel operacional.

Para el despliegue de una estrategia de desarrollo internacional, que intenta agregar valor a los productos comercializados, es importante descifrar cuales han de ser las variables a las que debemos prestarle especial atención en la ejecución de la mencionada estrategia.

La configuración de la cadena de valor dentro de una región y la coordinación de las actividades son los campos estudiados en el trabajo para el diseño de una propuesta de valor regional. Dentro de la cadena, identificamos las habilidades esenciales que funcionan como elementos claves para el éxito de la estrategia.

A través del caso Molinos, cuya cadena de valor es analizada en este trabajo, concluiremos que el acceso eficiente a las materias primas, una propuesta de valor diferenciada para los consumidores y una distribución rápida y adecuada en cada uno de los mercados son claves para que una estrategia regional en la industria de aceite de oliva resulte exitosa.

En síntesis, la estrategia de desarrollo de mercado de Molinos está basada en:

- Un mercado en crecimiento, a partir de un cambio de hábito de un segmento de consumidores.
- Una ventaja competitiva en la originación de la materia prima principal.
- Una propuesta de valor diferenciada y consistente con las aspiraciones de los consumidores.
- Convenios de distribución y venta compatibles

Universidad de San Andrés

Palabras clave: estrategia regional, cadena de valor, materias primas, propuesta de valor, distribución

Índice

Primera Parte: Introducción 3

I.1) Planteo de la problemática 4

I.2) Preguntas 8

I.3) Objetivos 9

I.4) Justificación de las razones de estudio 10

I.5) Marco Teórico 11

I.6) Estrategia metodológica 20

Segunda Parte: Análisis 23

Capítulo 1: La Estrategia de Molinos y la industria de aceite de oliva 24

1.1) Introducción a la empresa 24

1.2) El aceite de oliva. Consumo y producción 31

1.3) Molinos y la industria de aceite de oliva latinoamericana 37

1.4) Microentorno (5 fuerzas) 39

1.5) Macroentorno (PEST) 41

Capítulo 2: Elementos claves de una estrategia regional 44

2.1) La dirección del crecimiento (Ansoff) 44

2.2) La definición del negocio de aceite de olivas (Abell) 47

2.3) Elementos claves en la configuración y coordinación de la cadena de valor 50

1) Originación: Acceso eficiente a las materias primas 55
2) Propuesta de valor diferenciada y marcas 56
3) La ruta al mercado 61

2.4) La ejecución de la estrategia 63

Tercera Parte: Conclusión 70

3.1) Resultados de la investigación: Respuestas a las preguntas 70

3.2) Evaluación del marco teórico 76

3.3) Sugerencias para futuros temas de investigación 79

Universidad de San Andrés

4) Bibliografía básica 80

Primera Parte

-INTRODUCCIÓN-

Universidad de SanAndrés

I.1) Problemática

Las empresas exitosas crecen y evolucionan y, una vez que alcanzan un nivel importante de desarrollo en el ámbito nacional de origen, enfrentan la alternativa de la expansión internacional. Este momento genera un importante desafío para la empresa a nivel estratégico, así como también a nivel operacional.

La formulación de la estrategia internacional de una empresa requiere analizar algunas dimensiones en adición a las consideradas en la estrategia nacional. La adaptación de la cadena de valor dentro de una región y la coordinación de las operaciones son elementos que deben ser estudiados para el diseño de una propuesta de valor regional. Esta afirmación es argumentada por Porter (2005) al señalar que la estrategia internacional de una empresa en contraposición a la nacional, debe considerar dos dimensiones claves: la configuración de la cadena de valor a través de la región en donde la empresa actúa y la coordinación de dichas actividades. El desarrollo eficaz de estos elementos resulta entonces vital para que una empresa con expectativas de crecimiento pueda aprovechar una oportunidad de expansión.

Es por ello que, para el despliegue de una estrategia de desarrollo internacional que intenta agregar valor a los productos comercializados, es importante descifrar cuales han de ser las variables a las que debemos prestarle especial atención en la ejecución de la mencionada estrategia de comercialización en nuevas regiones.

El tema que da origen a este análisis es el problema complejo que enfrentan las empresas que buscan expandirse a otros países, siendo incierto el resultado de dicha expansión. Un trabajo previo que analiza esta problemática es la *tesina de Maestría en Marketing de Milagros Rodriguez* (2007) a partir de dos empresas textiles. Dicha tesina trata las oportunidades y los problemas a los que se enfrentan las empresas al intentar expandirse a otros países. En este caso, abordaremos una problemática similar pero considerando a una empresa alimenticia, como parte de un sector que es una plataforma clave del desarrollo internacional de las actividades de empresas argentinas en el exterior.

El sector de alimentos es uno de los principales actores en la exportación de productos representando actualmente más de la mitad del total exportado. Además, este mercado de exportación está en una etapa de fuerte expansión dado el aumento rápido de consumidores activos en el mundo, derivado directo de que cada vez más personas acceden al mercado laboral y al consumo (fundamentalmente en grandes mercados emergentes como China e India). Argentina exporta soja, maíz, trigo, entre otros bienes commodities, pero es realmente desafiante para las empresas argentinas agregar valor a esas exportaciones de modo de incluir en sus exportaciones producción, salarios y servicios además de materias primas.

Como el suelo argentino es muy favorable para la producción de materias primas del sector de alimentos, el caso de la comercialización de aceite de oliva a otros países de la región puede resultar un ejemplo relevante de cómo agregar valor a los productos que el país vende al mundo. En este sentido, este trabajo pretende analizar la posibilidad de exportar productos con mayor valor agregado, y sobre todo, cómo debe construirse una estrategia para lograrlo exitosamente.

Las empresas deben adaptar la ejecución de sus estrategias a las características políticas, económicas y sociales que definen el entorno en donde las compañías se desarrollan. A su vez, las empresas deben mejorar sus funciones internas para desarrollar al máximo su potencial. Esta relación crucial entre el interior de una empresa y el mundo exterior se torna aún más desafiante cuando la empresa busca expandirse y tomar participación en diferentes países. Esta situación se manifiesta cuando las compañías despliegan una estrategia global o regional ya que la configuración de la cadena de valor se vuelve compleja, al multiplicarse las variables internas y externas que afectan la performance de una empresa.

Teniendo en cuenta esta apreciación, la problemática que abordamos hace alusión al crecimiento de una empresa, proceso entendido como un desafío para la configuración de una estrategia. Esta estrategia se manifiesta en las actividades de la cadena de valor a lo largo de los mercados actuales y de los nuevos.

En este trabajo en particular, enfocaremos el desafío que enfrenta Molinos Río de la Plata, una Compañía argentina que produce y comercializa alimentos, y que lleva adelante una estrategia de desarrollo de un portfolio de productos en el mundo, con particular foco en Latinoamérica. El desarrollo de la comercialización de productos de Molinos en Latinoamérica es relevante porque es un modelo de negocio que comenzó siendo puramente nacional para luego convertirse, en estos últimos años, en un caso pionero de la comercialización de productos con valor agregado a nivel regional.

Si bien comenzamos describiendo la problemática en una forma general, desde el punto de vista del caso de estudio veremos cómo Molinos Río de la Plata se enfrenta al desafío de adaptar la cadena de valor y coordinar sus actividades de modo de ofrecer una propuesta de beneficios y valor consistente para los consumidores de los mercados a los que se expande.

Esta problemática, desde el terreno práctico, puede abordarse a partir de la perspectiva de la empresa. Las tres categorías que Molinos exporta y comercializa fuera de la Argentina son aceites de oliva, vinos y pastas. En este trabajo, profundizaremos en lo que respecta a la comercialización de aceite de oliva en Latinoamérica, las oportunidades que este mercado ofrece, las bases fundamentales de la estrategia y los desafíos de esta estrategia regional. Estudiando lo mencionado, buscaremos enumerar y describir exhaustivamente aquellos elementos claves que son pilares fundamentales para llevar a cabo el negocio a nivel regional.

Molinos busca expandir su portfolio de productos de aceite de oliva en Latinoamérica a partir de datos de mercado que reflejan una oportunidad de negocio. Concretamente, según datos internos de la empresa, la producción de aceites de oliva en la Argentina, único país de Latinoamérica con producción relevante de olivas, tuvo un crecimiento acelerado alcanzando más de 20 mil toneladas anuales de producción a partir de los diferimentos impositivos vigentes entre 1995 y 2000. De esa producción, aproximadamente 5 mil toneladas se destinan a consumo interno mientras que el resto se exporta. A su vez, el consumo en el resto de Latinoamérica es de 55/60 mil toneladas (Obsérvese que es

alrededor de 10 veces el mercado argentino) donde Brasil es el mayor consumidor con alrededor de 40 mil toneladas. Actualmente, los aceites de oliva europeos capturan cerca del 90% de este mercado latinoamericano de 55/60 mil toneladas anuales.

En este contexto, Molinos se dispone a atacar este mercado y para ello es relevante hacer un estudio de los elementos más importantes considerados en la estrategia regional de la empresa para que la oportunidad subyacente en el mercado de aceite de oliva latinoamericano pueda convertirse en un negocio real.

A pesar de los riesgos de esta expansión que también serán analizados en el presente trabajo, el mercado objetivo latinoamericano representa una oportunidad y el objetivo de Molinos es tomar parte del 90% capturado por los aceites europeos. Molinos intenta adaptarse lo más rápidamente a los nuevos mercados, dar a conocer sus marcas, adaptar su cadena de valor y constituirse como una empresa regional consolidada en el mercado analizado.

La problemática que origina el presente trabajo también se relaciona, en parte, con el clásico y esencial problema al que se enfrentan todas las multinacionales: el manejo de la variable centralización/descentralización. Es importante para el análisis estratégico del caso de estudio, observar hasta qué punto Molinos decide adaptarse a cada mercado descentralizando sus tareas y hasta qué punto los ejecutivos de la empresa deciden centralizar las decisiones y las actividades en Buenos Aires para tener mayor control y unidad. La relevancia de esta problemática surge del hecho de que este tipo de situaciones se verifican en diferentes categorías.

En resumen, ante la necesidad de crecimiento de una empresa del sector alimenticio, evaluaremos si la expansión hacia mercados internacionales es posible y buscaremos identificar y describir los elementos claves que hacen que dicha expansión sea potencialmente exitosa.

La relación de la estrategia desplegada por Molinos con las herramientas teóricas disponibles ayudará a la mencionada identificación de elementos estratégicos fundamentales.

I.2) Preguntas de investigación

Pregunta central:

¿En qué consisten los elementos claves para el desarrollo de una estrategia regional a la luz del caso Molinos en el mercado de aceite de oliva latinoamericano?

Subpreguntas:

¿Qué características tiene el mercado de aceite de oliva en la región donde Molinos busca expandirse?

¿Cómo se configura y coordina la cadena de valor de Molinos para el mercado de aceite de oliva latinoamericano?

Dentro de las actividades de la cadena, ¿Cuáles son los elementos claves para lograr una estrategia exitosa?

¿Qué sugerencias podrían formularse ante el desafío de una oportunidad de crecimiento regional?

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

I.3) Objetivos

Objetivo general

El objetivo principal de este trabajo es describir la estrategia de Molinos en el mercado de aceite de oliva latinoamericano profundizando en los elementos claves para el desarrollo de esta estrategia.

Objetivos específicos

Alcanzar un entendimiento general del mercado de aceite de oliva latinoamericano y el rol que intenta ocupar Molinos en el mismo.

Describir las actividades de Molinos, su configuración y su coordinación mediante el análisis de la cadena de valor de la empresa.

Identificar los elementos claves de dicha estrategia.

Formular sugerencias al desafío de la configuración de una estrategia ante una oportunidad de crecimiento regional.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

I.4) Justificación de las razones del estudio

Siendo Argentina un país exportador de alimentos que intenta agregar valor en sus ventas al exterior, este trabajo se realiza para hacer una contribución a esta problemática.

Repasar la posibilidad de identificar ventajas competitivas en la cadena de valor y reconocer un segmento de mercado relevante donde sea posible agregar valor a la producción primaria nacional puede resultar de interés para la detección y desarrollo de casos similares.

Este trabajo analizará un caso real a la luz de los conceptos teóricos de Estrategia que constituyen un marco relevante para el estudio de muchos temas referidos a la Administración de Empresas. Concretamente, el trabajo está centrado en el estudio de la estrategia en un marco con posibilidades de crecimiento, donde la forma en la que se decide crecer tiene incidencia sobre el éxito futuro de la Compañía.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

I.5) Marco teórico

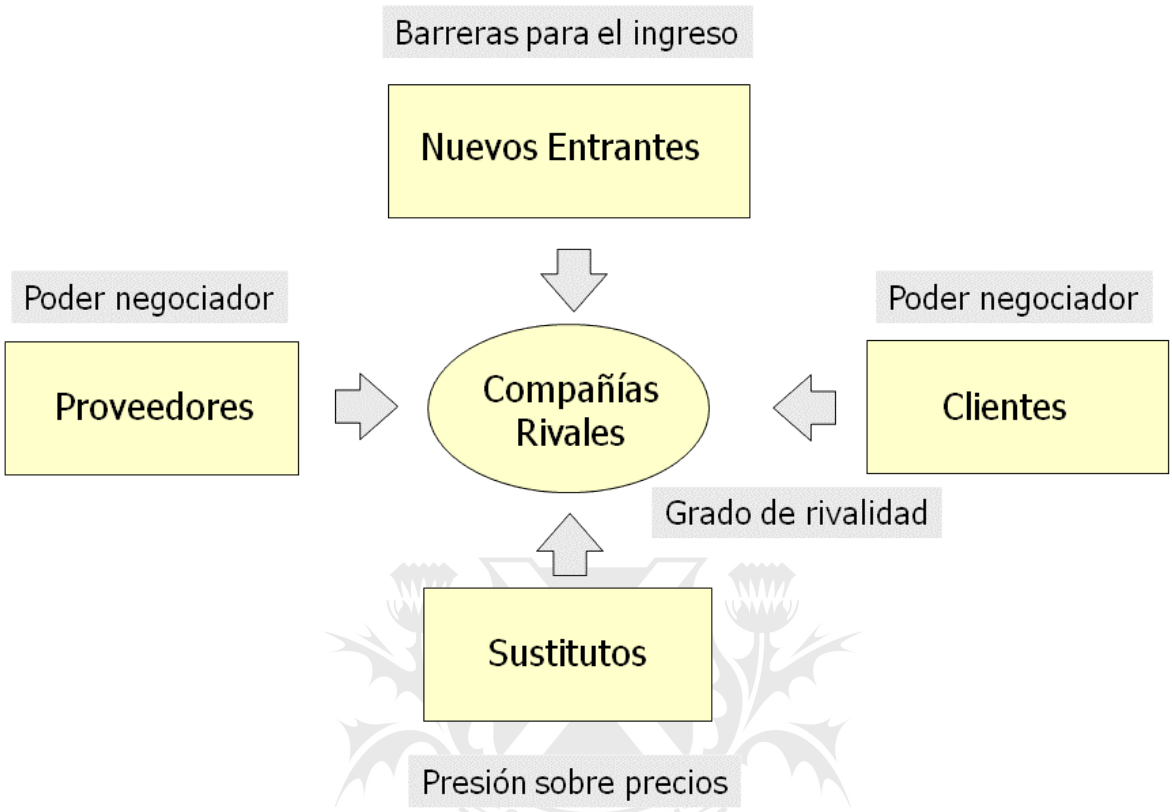
Considerando los conceptos principales de esta temática que queremos abordar, es preciso desarrollar un marco teórico con el objetivo de asentar las bases del trabajo.

I.5.1) Concepto de Estrategia

Un concepto central en el trabajo es la palabra Estrategia, refiriéndonos a la misma desde el punto de vista de la administración de negocios. En este sentido, no podemos dejar de mencionar algunas fracciones de la literatura clásica pertinente. Al hablar de clásicos, es crucial mencionar algunas definiciones de Michael Porter. Por ejemplo, teniendo en cuenta las conocidas Cinco fuerzas competitivas, con las cuales analizaremos la industria del aceite de oliva latinoamericano en el presente trabajo, Porter define la estrategia competitiva de la siguiente forma: "*el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa" (Porter, 1991: Pág 55)*

Universidad de
SanAndrés

Cinco fuerzas de Porter



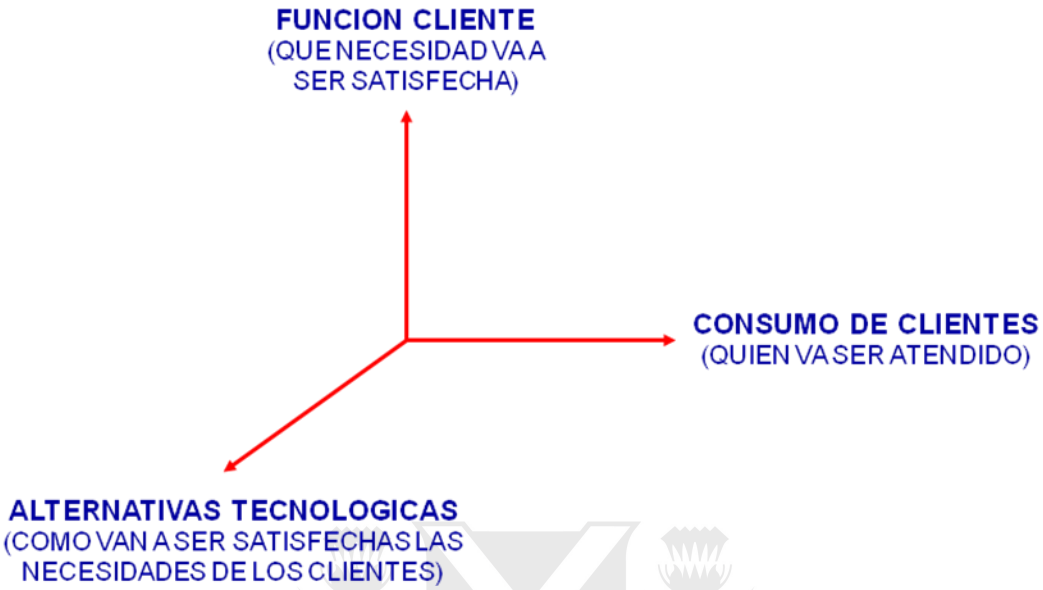
Fuente: Michael Porter. Gráfico analizado en clases magistrales de Marketing (2008)

Universidad de San Andrés

Como vemos, en la definición de Porter de estrategia competitiva, el entorno es crucial. Ahora bien, otra definición gráfica clásica es la que surge del Esquema de Abbel (1993), donde al responder las tres preguntas de la estrategia, también se consideran aspectos que tienen que ver con los factores internos de la compañía.

El esquema de Abell señala que para formular una estrategia debemos contestar tres preguntas clave: qué, quién y cómo. El qué se refiere a la propuesta de valor, indica que es lo que se va a ofrecer para satisfacer las necesidades del cliente y cuál es la necesidad que va a ser satisfecha. El quién señala a los consumidores a los que se apunta como potenciales compradores teniendo en cuenta los diferentes segmentos objetivos a los que la empresa buscará satisfacer. Por último, el cómo tiene que ver con la forma en la que se va a realizar la actividad. Es importante estudiar el esquema de Abell para tener una idea general de la definición del negocio del aceite de oliva latinoamericano.

Esquema de Abell:



Fuente: Dvoskin (2004), Fundamentos del Marketing. Ediciones Gránica. Página 101

Estas herramientas para definir una estrategia resultan útiles pero en los últimos años han sido cuestionadas al sostenerse que con la dinámica de los mercados modernos algunos conceptos clásicos de la estrategia se han derrumbado. Concretamente y siguiendo a Sciarroni: "*Por el cambio de las condiciones en las que toca operar…sobreviene el profundo cuestionamiento del tratamiento de las ventajas diferenciales: desaparecen las fuentes tradicionales de ventaja competitiva, se autodestruye el concepto de ventajas genéricas y el sostenimiento de una ventaja diferencial se convierte en autodestructivo. En su lugar, llega la hora de aceptar que el contexto competitivo es una complicada trama de acciones y reacciones que se establecen en tiempos muy rápidos, y convierten en relativa toda ventaja diferencial. Lo que aparece como ventajoso hoy deja de serlo mañana*" (Sciarroni 2000: Pág 22)

Por ello, consideramos también algunas referencias actuales del concepto de estrategia. En este sentido, tomamos como referencia el texto de *Johnson, Scholes y Whittington (2008: pág 3)* en donde definen a la estrategia como *"The direction and scope of an organisation over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its*

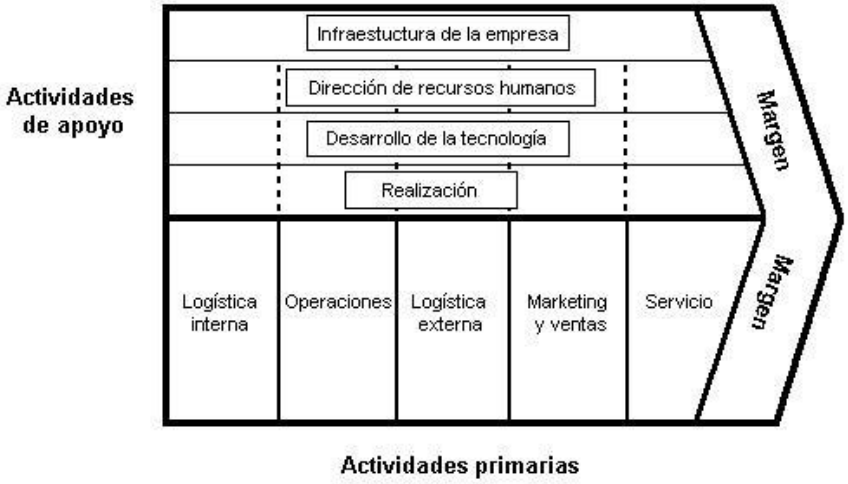
configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations" Esta definición nos lleva a pensar que las decisiones por las cuales se define una estrategia tienden a ser procesos complejos, realizados en situaciones de incertidumbre, que afectan a las operaciones de la empresa, requieren una mirada integral y envuelven situaciones de cambio.

Además, dentro del concepto amplio de estrategia que definimos, consideramos las cinco fuerzas de Porter ya mencionadas para definir el microentorno de la industria y el análisis PEST para definir el macroentorno. La relación entre la estrategia de la empresa y su entorno macro se incluye dentro del denominado *PEST analysis descripto en Johnson, Scholes y Whittington (2008): "The pest framework categorises environmental influences into four main types: political, economic, social, technological"*

I.5.2) Estrategia para el mundo: Negocios Internacionales

En el presente trabajo, el enfoque de la estrategia está dado a partir de una posible expansión internacional por parte de la empresa. Esta perspectiva es analizada por Porter (2005) en donde expresa que una de las cuestiones fundamentales de la estrategia global de una empresa es lograr un equilibrio entre la expansión internacional y la consolidación de la perspectiva de cada país en particular. Siguiendo a Porter en lo que respecta a la estrategia en un sentido global: "*Para competir internacionalmente una empresa debe decidir la forma de distribuir, en los distintos países, las actividades de la cadena de valor*" (Porter, 2005: Pág 44)

Cadena de Valor



Fuente: Dvoskin (2004), Fundamentos del Marketing. Ediciones Gránica. Página 195.

Podemos decir que la estrategia internacional de una empresa, si bien tiene características comunes, no es del todo similar a una estrategia a nivel nacional. En este sentido, como hemos mencionado previamente en la problemática, esta afirmación es argumentada por Porter al mencionar que ***existen dos dimensiones clave en la estrategia internacional como opuesta a la nacional. Estas son la configuración de la cadena de valor a través de la región en donde la empresa actúa y la coordinación de dichas actividades.*** (Porter, 2005)

Siguiendo lo expuesto por Dvoskin en alusión a la cadena de valor, "*la cadena de valor implica percibir a la empresa no como una unidad, sino como una suma de actividades que se realizan para, a partir de una materia prima, obtener un producto terminado, y llegar con él al cliente. Estas actividades están divididas, como se puede observar en el esquema, en primarias y de apoyo, siendo las primeras aquellas que intervienen directamente en la producción del bien o servicio y en su distribución, venta y post venta, y las segundas, las que se refieren a la dinámica de la empresa y posibilitan las primarias"* (Dvoskin, 2004: Pág. 196). Analizaremos la cadena de valor regional, considerada una herramienta útil para el análisis interno de la organización.

Al analizar la estrategia regional de Molinos debemos tener en cuenta conceptos teóricos que definen los negocios internacionales. En esta etapa del marco teórico, tomamos como referencia el manual de Daniels, Radebaugh y Sullivan, en su libro dedicado exclusivamente al análisis de los negocios internacionales. En el capítulo 1, ellos definen a los negocios internacionales, *international business*, en forma simple y considerando dos puntos fundamentales. "*International Business consists of all commercial transactions – including sales, investments and transportation- between two or more countries*" (Daniels, R. y S., 2008: Pág. 49).

Destacan dos puntos importantes:

1) "*The goal of private business is to make profits"* (Daniels, R. y S., 2008: Pág 50).

2) "Government business may o may not be motivated by profit" (Daniels, R. y S., 2008: Pág 50).

Diferenciando los negocios internacionales de los negocios en un solo país, Daniels, R y S. destacan los cambios en el entorno y en la estructura interna de la empresa a partir de la mayor complejidad que adquieren los factores geográficos, políticos y competitivos.

Al referirse a la estrategia de las empresas, los autores señalan que al tratarse de negocios internacionales en la estrategia de las empresas debe considerarse la forma en que la firma se organiza para responder y adaptarse a los nuevos factores externos mencionados.

Pero el foco de nuestro trabajo apunta al interior de la organización. Por eso es que consideramos el capítulo 11 de Daniels, R. y S. donde los autores describen la cadena de valor de una empresa que opera internacionalmente. Es relevante destacar una cita del manual que hace alusión a la configuración y la coordinación de la cadena de valor a lo largo de la región donde la empresa opera, conceptos que como hemos visto nacen de Michael Porter y que consideramos cruciales para analizar el caso Molinos. Siguiendo a Daniels, R. y S. "*Managers deal with the matters of configuration and coordination in setting up and running a value chain. Dispersing discrete activities of the value chain to those locations around the globe where perceived value is maximized or where the costs of*

value creation are minimized defines the matter of configurat}ion. Integrating the discrete activities of the globally dispersed stages of the value chain into a cohesive, coherent whole defines the matter of coordination." (Daniels, R. y S., 2008: Pág 459)

- Configuración: "*Configuration is the way that managers arrange the activities of the value chain"* (Daniels, R. y S., 2008: Pág 459)

- Coordinación: "*Coordination is the way that managers connect the activities of the value chain"* (Daniels, R. y S., 2008: Pág 465)

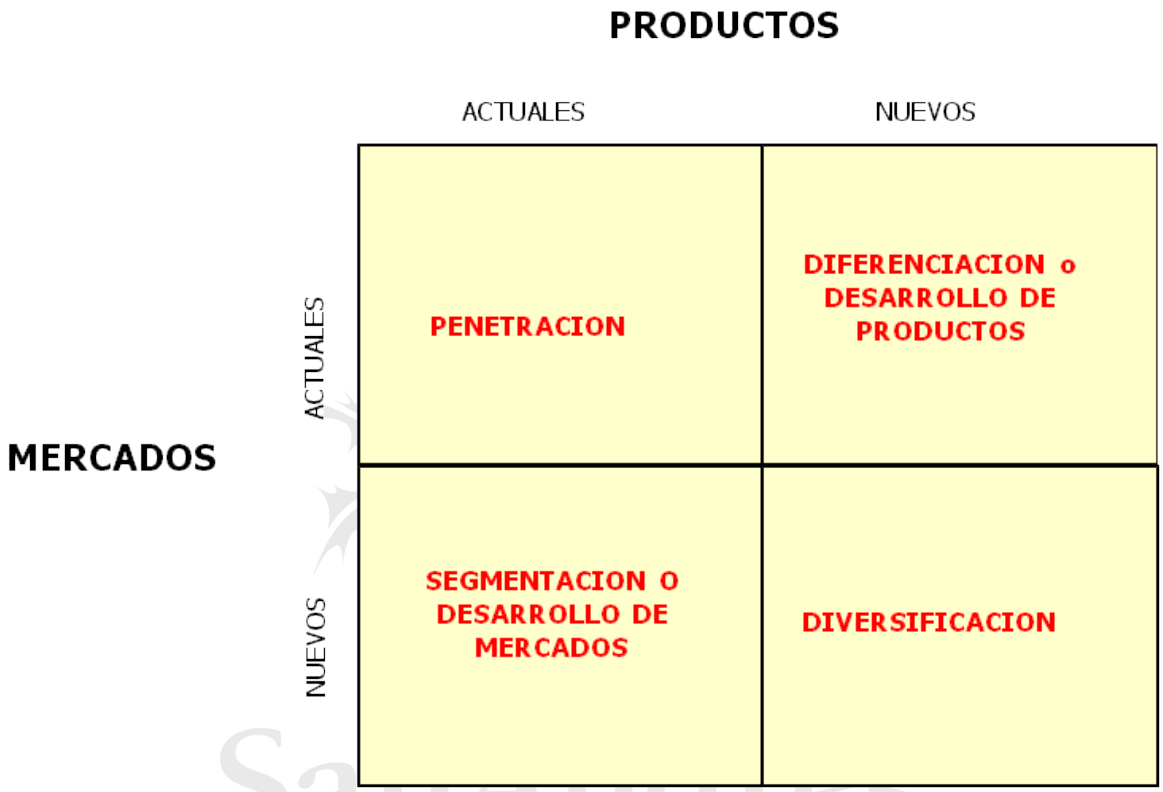
La globalización permitió que los negocios internacionales se multipliquen. La estrategia empresarial en un contexto cada vez más globalizado ha sido objeto de estudio de gran interés en la década de los noventa en donde muchos países bajaron sus barreras al comercio acelerando el proceso de globalización. Como señalara Loyola (1994), "*la globalización ha ido cambiando la forma de competir y la forma de aprovechar una ventaja competitiva*".

I.5.3) Crecimiento

Por otro lado, en el presente trabajo también deben considerarse aspectos teóricos que tienen que ver con las perspectivas de crecimiento de las empresas puesto que el estudio del caso Molinos tiene que ver con una expansión. Para este caso, utilizaremos la matriz de crecimiento de Ansoff con el objetivo de analizar las características del caso a la luz de dicha herramienta.

Uno de los ejes de la matriz hace alusión al crecimiento desde la perspectiva de los productos ya que el crecimiento puede darse a través de productos existentes o con el desarrollo de productos nuevos. El otro eje se refiere a los mercados ya que el crecimiento puede llevarse a cabo en nuevos mercados o en mercados existentes. Ambos ejes conforman cuadrantes con diferentes formas de crecimiento. En el trabajo, analizaremos a qué cuadrante parece corresponder la expectativa de crecimiento de Molinos.

Matriz de Ansoff



Fuente: Igor Ansoff

El mismo Igor Ansoff, en su libro "The New Corporate Strategy" (1988), Ansoff analiza su propia matriz y destaca que en el eje de los mercados pueden incidir dos factores:

- *The dimension of Market Need*: apunta a la perspectiva de los mercados desde el punto de vista de las necesidades de los consumidores. En este caso, atacar un nuevo mercado es satisfacer otra necesidad.
- *The dimension of Market Geography*: define la región, que puede ser nueva o actual, en donde la empresa decide establecerse.

Todos los conceptos que hemos definido y que profundizaremos a lo largo del trabajo a la luz del caso integran una tensión que se encuentra siempre presente en la estrategia de una empresa que se expande: la tensión entre mantener la unidad de la empresa concentrada y adaptarse a los mercados abarcados. Es decir, la tensión entre la centralización y la descentralización de las decisiones y de las operaciones.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

I.6) Estrategia Metodológica

En esta sección del trabajo, es preciso dejar en claro la estrategia metodológica que se llevó a cabo para la realización de la investigación.

I.6.1) Tipo de estudio

En primer lugar, en lo que respecta al tipo de estudio a desarrollar, se efectúa un estudio descriptivo ya que buscaremos, valga la redundancia, describir exhaustivamente la información recolectada, los conceptos, las dimensiones y componentes de la estrategia regional de Molinos profundizando en sus elementos claves. Siguiendo lo mencionado por Hernández Sampieri (2006), el propósito de un estudio descriptivo es *"especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis"*.

I.6.2) El estudio de caso

Para la realización de este trabajo se llevará a cabo un estudio de caso. Este tipo de estudio es muy utilizado en el campo de las ciencias sociales ya que sobre su base se puede generar conocimiento científicamente válido (Pando, 2002). El análisis del caso es de tipo instrumental ya que lo abordaremos profundizando el estudio en un solo tema particular (La estrategia para el mercado de aceite de oliva en Latinoamérica).

Concretamente, abordaremos el caso de Molinos Río de la Plata donde analizaremos la estrategia de la Compañía en lo que respecta a la exportación y comercialización de aceites de olivas. Esta es la unidad de análisis central que abordaremos profundizando en los elementos que permiten a dicha estrategia tener posibilidades de éxito.

Es preciso destacar que mediante un estudio de caso no se pretende constituir generalizaciones teóricas. A pesar de asumir que las deducciones científicas no son fáciles

de observar en un estudio de esta naturaleza, lo que si se pretende es llegar a conclusiones parciales válidas con respecto al caso observado a la luz del material teórico expuesto durante este trabajo.

I.6.3) ¿Por qué Molinos Río de la Plata?

Molinos Río de la Plata es una de las dos mayores empresas de alimentos de Argentina, una de las más grandes de la región y uno de los principales exportadores de alimentos. Por ello, reúne varios requisitos fundamentales para la realización de este trabajo. Además, es una empresa que produce aceite de oliva y lo comercializa al resto del mundo. Es una empresa con trayectoria en la comercialización de productos derivados de productos agrícolas argentinos y desde el nacimiento de la empresa, el objetivo ha sido agregarle valor a esas materias primas. En la actualidad, Molinos busca comercializar algunos productos con valor agregado en el exterior, como el aceite de oliva, adquiriendo de esta forma características ideales para el estudio de una estrategia regional a partir de productos con valor agregado de origen nacional.

I.6.4) Técnicas de recolección de datos

En lo que respecta la técnica de recolección de datos, una de las fuentes que se utilizaron para recolectar información son técnicas documentales (fuente secundaria), específicamente, investigación bibliográfica acerca de temas relevantes al presente estudio, información de la empresa, de la industria y del mercado, así como también el estudio de la documentación que nos acerca la empresa sobre temas pertinentes a la elaboración del trabajo.

Vale la pena aclarar que los datos del mercado utilizados para la realización del análisis surgen, en algunos casos, de fuentes diversas. Además, los datos estimativos y las tendencias son citas de estudios que utilizan diferentes métodos en la forma de llegar a la información. Esto quiere decir que los datos y las estadísticas expuestas pueden no ser del

todo exactos. Más allá de eso, el análisis de datos es congruente y permite obtener un correcto entendimiento de la dirección del mercado y de la industria, siendo esta información relevante para la toma de decisiones estratégicas de los negocios.

El análisis de la información documentada es complementado con entrevistas progresivamente estructuradas (fuente primaria) a dos gerentes de la empresa. Ellos son Agustín Llanos (Gerente de Negocio) y Ricardo Longo (Gerente de planeamiento y control de gestión)

Siguiendo el razonamiento de Pando, es relevante señalar que "la exactitud de la entrevista semi-estructurada…está sujeta a los condicionamientos personales y a la experiencia de los funcionarios (en este caso gerentes) consultados" (Pando, 2002: pág. 11). Debemos tener en cuenta las limitaciones que se generan de la información que no se preste a compartir o que las personas consultadas hayan omitido por considerarlas irrelevantes o poco importantes.

A lo largo de los capítulos del presente trabajo, el estudio empírico acerca de Molinos Río de la Plata se abordará a la luz de conceptos teóricos. La relación entre teoría y terreno será de ida y vuelta con el objetivo de enriquecer el entendimiento de la unidad analizada.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Segunda Parte

-Análisis-

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 1. La estrategia de Molinos y la industria de aceite de oliva

La razón de ser del siguiente capítulo es describir en forma general la Estrategia regional de Molinos Río de la Plata y describir la industria en donde la empresa se desarrolla para lograr un entendimiento integral de la forma en que busca optimizar la oportunidad de negocio que brinda el mercado de aceite latinoamericano.

1.1) Introducción a la empresa

1.1.1) Breve reseña histórica

El caso de estudio que abordaremos en el desarrollo de este trabajo es el de Molinos Río de la Plata S.A., empresa argentina líder en la producción y comercialización de alimentos, su estrategia a nivel regional para el aceite de oliva y la ejecución de esta estrategia a través de la cadena de valor. A continuación, se presenta una introducción general del caso de estudio en cuestión para luego profundizar los temas pertinentes durante el desarrollo del trabajo.

Molinos Río de la Plata fue fundada en 1902 por Bunge & Born.

En aquel momento, las familias fundadoras tenían una clara visión respecto de que, a partir de una muy eficiente producción agrícola argentina, era posible agregar valor a dicha producción invirtiendo en la industrialización y comercialización de productos alimenticios cuyas materias primas básicas eran producto agrícola nacional.

En el comienzo, las actividades de la empresa eran la molienda y la comercialización de harina de trigo, de allí el nombre de la empresa. A partir de 1920, se inició un proceso de diversificación donde Molinos pasó a tener participación en otros sectores de la industria alimenticia comercializando aceites vegetales, arroz, yerba mate, sémola, harinas leudantes y margarinas entre otros. Luego nacieron las marcas que hoy siguen en vigencia como por ejemplo “Preferido”, “Exquisita”, “Blancaflor”, “Vitina”, etc. Estas fueron las primeras

pero no las únicas. Con el pasar de los años, Molinos fue creando y adquiriendo marcas "íconos" que hoy constituyen una parte importante, no sólo de su estrategia, sino de los mesas de los argentinos.

Adicionalmente a las ya mencionadas, en 1978 la empresa accedió al mercado de pastas adquiriendo "Matarazzo". En las décadas de los 80 y ´90, la empresa adquirió "Vienissima", "Tres Cruces", "Pindapoy" y "Granja del sol" y en la primera década del siglo XXI, adquirió "Luchetti", "Gallo", "Cruz de Malta", "Don Vicente" y "Nieto Senetiner".

Hacia fines del siglo XX el Pérez Companc Family Group adquirió el control accionario de Molinos Río de la Plata. Continuando con la misma visión de los fundadores respecto de agregar valor a la producción del campo argentino y con una estrategia de fortalecimiento del portafolio de productos y marcas, como lo demuestran las adquisiciones de marcas reconocidas mencionadas previamente, la Compañía se consolida como una de las líderes de la industria de alimentos en Argentina y en la región

1.1.2) Visión y Misión

Transcribimos a continuación la visión de Molinos ya que proporciona una guía acerca de cuáles son los temas a preservar y cuál es el futuro hacia el que se impulsa a la Compañía.

Visión

"Ser la compañía de alimentos líder de la región por confiabilidad, innovación y crecimiento".

Al enunciar a continuación la misión de la empresa, hacemos referencia a los lineamientos que ayudan a la organización a entender su propósito y a alinearla en una misma dirección.

Misión

"En Molinos tenemos como misión generar valor para nuestros accionistas, clientes, empleados, consumidores y la comunidad, haciendo crecer competitivamente nuestras marcas, mediante alta calidad en los productos y excelencia en la ejecución".

1.1.3) Lineamientos estratégicos

Siguiendo algunas consideraciones expuestas en el Reporte Anual 2009, describiremos algunos lineamientos estratégicos de Molinos Río de la Plata.

En los últimos años, Molinos continúa consolidando su estrategia de crecimiento, a través de sus tres grandes áreas de negocios: marcas en el mercado nacional, marcas en el mercado internacional y el negocio de graneles.

De esta manera, como menciona el reporte anual, "*la empresa continúa con el desarrollo de valor de su cartera a través de los negocios de marcas locales e internacionales y potenciando al máximo la eficiencia en la operación de molienda"*. (Reporte anual de Molinos, 2009: Pág 29)

Molinos busca establecer un portafolio equilibrado entre negocio de marcas y negocio de graneles, tanto en el ámbito local como internacional, fortaleciendo su posición ante los diferentes escenarios en el contexto mundial y local.

En términos de lineamientos estratégicos y política comercial, la empresa focaliza su actividad en el fortalecimiento de las marcas. En lo que hace al negocio de marcas internacionales, Molinos intenta reforzar su postura de "*comercializar productos con marca y valor agregado haciendo foco en pastas secas, aceite de olivas y vinos*" (Reporte anual de Molinos, 2009: Pág 30). En cuanto al negocio de graneles, el foco está puesto en consolidar a Molinos como un actor clave del complejo oleaginoso-exportador de la Argentina.

1.1.4) Molinos en números

A fin de hacernos una idea de la empresa a nivel general, tomamos algunas cifras relevantes. A partir de datos de la Compañía:

Molinos en Síntesis

- Ventas totales 2009: US$ 2.119 MM. (70% exportación/30% mercado interno).
- Más de 100 años en la industria de la alimentación.
- #1 o fuerte #2 en cada categoría ("iconos del hogar") en el mercado local.
- Rol clave en el complejo oleaginoso mundial.
- Amplia distribución nacional en Argentina.
- Presencia global con marcas selectivas
- 21 plantas industriales.
- 10 centros de distribución.
- 5.000 empleados.

Fuente: Reporte anual de Molinos 2009.

Algunas de las principales marcas que comercializa la empresa en el mercado local son las siguientes:

Negocio de marcas – Mercado local

- Líder en pastas, congelados, aceites, horneables, arroz, vienas y rebozadores con más de 40% de participación en promedio en cada categoría.
- 8 marcas líderes con crecimiento anual acumulado de 2 dígitos, en los últimos años
- Facturación 2009: US$ 641 MM.

Fuente: Reporte anual de Molinos 2009

Participaciones de mercado

Marcas	Categoría	% de mercado (2009)
Matarazzo	Pastas	13,9
	Pastas frescas	21,0
Lucchetti	Pastas	12,8
	Caldos	5,7
	Arroz	6,5
	Sopa	11,6
Exquisita	Horneables	55,9
	Gelatinas	30,0
Vieníssima	Salchichas	33,2
Patitas	Empanados de pollo	85,6
Granja del sol	Vegetales	52,0
	Congelados de pollo	85,0
Preferido	Rebozador	54,9
Gallo	Arroz	15,5
Arlistán	Café	21,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Nielsen

Universidad de San Andrés

Además de los datos que reflejan la relevante participación de Molinos en el mercado, es preciso observar también algunos datos que hacen referencia a la dimensión de la Compañía. A continuación vemos algunos datos representativos del tamaño de la actividad.

Molinos en perspectiva

*900 MM los productos de Molinos comprados por consumidores argentinos.

*11% de la canasta de alimentos de Argentina ($)

*150 MWH utilizados por Molinos en un año para mantener sus plantas trabajando

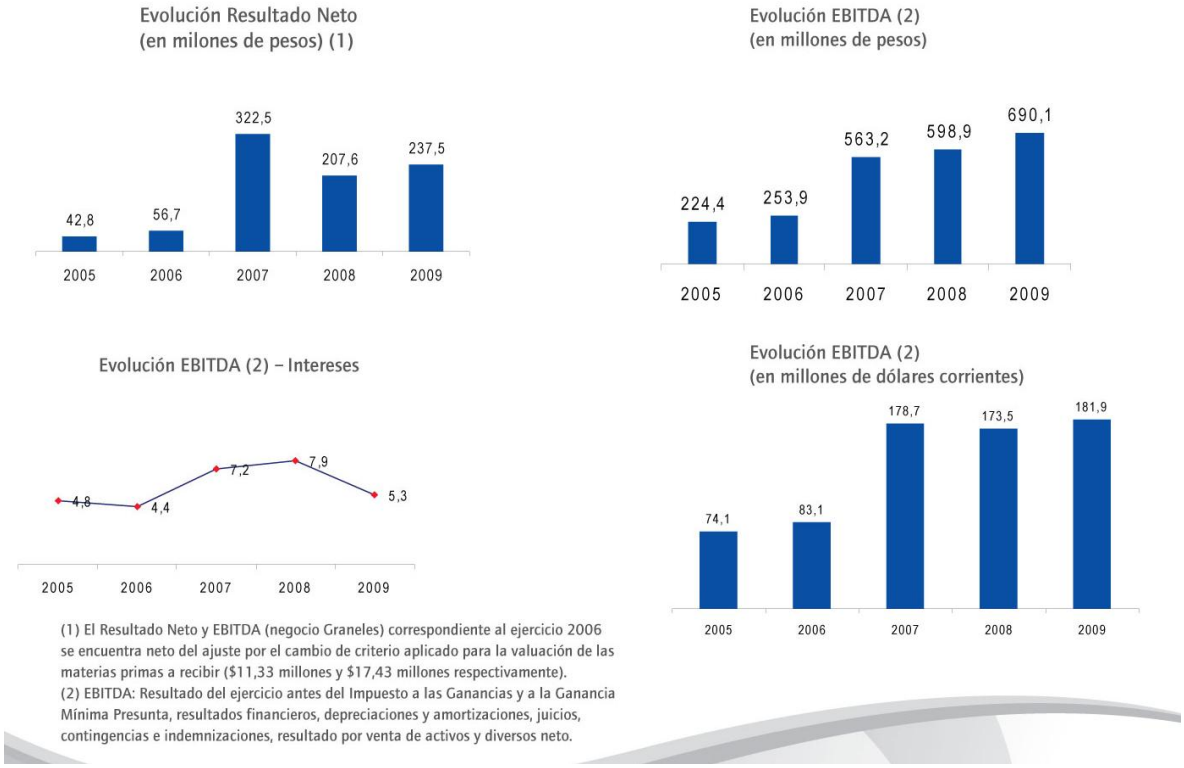
*600 km de camiones para distribuir nuestros productos

*75.000 ha sembradas de trigo duro para nuestra pasta premium

Fuente: Reporte anual de Molinos 2009

En cuanto a los resultados que estas cifras generan para la empresa, podemos ver los siguientes cuadros de evolución:

Resultados en los últimos años



Fuente: Reporte anual de Molinos 2009

Con esta información, podemos mencionar como sumario que Molinos es una Compañía de tamaño considerable, enraizada en la industria de alimentos nacional, con participaciones relevantes en los mercados en que compite, consolidada performance financiera y vocación de crecimiento internacional.

1.1.5) La estrategia internacional de marcas

Ahora bien, dentro de la Compañía, daremos un vistazo a la información sobre la estrategia internacional de la empresa, sobre la cual se desarrolla el capítulo central del presente trabajo.

Los tres productos que Molinos exporta y comercializa en el exterior son aceites de oliva, pastas y vinos. Con respecto al aceite de oliva, cuyo mercado latinoamericano es analizado en profundidad en este trabajo, Argentina es el mayor productor americano. A su vez, Molinos y sus proveedores cuentan con la última tecnología para el procesamiento y embotellado derivando en un producto de calidad.

Las pastas también son un mercado de exportación ya que Argentina es uno de los principales productores de trigo y existe una gran tradición en la producción y el consumo de pasta en el país, en parte, debido al alto porcentaje de inmigrantes italianos que llegaron a la Argentina a principios del siglo XX.

Los vinos también representan una oportunidad para comercializar en el exterior ya que Argentina es uno de los 6 principales productores de vino del mundo y el terreno permite obtener vinos ricos en sabor y calidad y con algunos varietales únicos.

A continuación presentamos un resumen del negocio de marcas internacionales:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Negocio de marcas internacionales

ACEITE DE OLIVA
Facturación: US$ 13 MM.
Volumen: 2.369 ton.

VINOS
Facturación: US$ 7 MM
Volumen: 509.035 cajas.

PASTAS DELVERDE
Facturación: US$ 32 MM
Volumen: 12.613 ton.

ACEITE DE OLIVA
Con condiciones climáticas similares a la cuenca del Mediterráneo, los suelos argentinos están ofreciendo aceite de oliva de la mejor calidad.
Por medio de un proceso de molienda en frío realizada con aceitunas seleccionadas, se extrae el mejor aceite de oliva extra virgen.
Molinos cuenta con tecnología "state of the art." para obtener aceite de oliva al mas alto standard de calidad internacional.

PASTA
Molinos está verticalmente integrada en el proceso de molienda de trigo, garantizando pastas de excelente calidad.
Es el principal exportador de pastas en el hemisferio sur, sustentado en tecnología de ultima generación y mas de 100 años de tradición.
Know How y experiencia originando sémola de trigo durum.

VINO
Molinos cuenta con Bodegas Nieto Senetiner, ubicada en la provincia de Mendoza, donde el clima seco desértico y la altitud permiten obtener uvas de muy alta concentración y sabor.
Además la Bodega cuenta con mas de 100 años de experiencia en la elaboración de vinos de alta calidad.

Fuente: Reporte anual de Molinos 2009

1.2) El Aceite de oliva. Consumo y producción

Como marco para el análisis de la estrategia de desarrollo de Molinos en el mercado de aceite de oliva latinoamericano, parece pertinente referenciar información sobre el consumo y la producción de este producto tanto a nivel mundial y en la región.

Consumo:

El consumo mundial de aceite de oliva es alrededor de 1.9 millones de toneladas (Ver cuadro A con fuentes) y ha estado creciendo a una tasa de aproximadamente 12% entre el 2003 y el 2008.

CUADRO A: EVOLUCIÓN DEL MERCADO MUNDIAL DE ACEITE DE OLIVA

Market Sizes - Historic/ Forecast - Total Volume (Tonnes) - '000 tonnes

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Olive oil											
World	1566,7	1531	1595,2	1643,7	1683,1	1730,8	1781	1796,5	1816,2	1876,4	1940,7
Japan	24,7	23,8	24,8	28,1	29,5	30,6	31,6	32,3	33,2	34	34,9
Brazil	26,6	28,5	30,6	33,2	30,5	29,7	32,5	34,3	35,4	43,7	50,5
USA	150,3	150	178,4	192,5	200,3	199	212,8	217,9	223,8	229,1	233,3
France	79,7	85,5	90,5	95,3	97,4	98,4	95,1	91,6	90,5	91	91,3
Germany	19,4	23,5	28,9	33,5	34,5	37,9	39,6	38,4	38,6	40,2	40,3
Italy	339,2	333,3	331,1	336,9	334	342,3	351,3	338,2	336,7	332,4	327,7
Spain	511,6	453,8	453,4	451,5	460,2	470	465	464,1	461,1	480,1	505,2
United Kingdom	14,3	15,8	18	19,7	21,2	22,5	23,9	25,4	27,3	29,4	32,1

Fuente: Euromonitor International. Packaged food.

El principal mercado es el europeo con la importante influencia de España (26% del consumo mundial), donde este aceite tiene un uso diario para todo tipo de comidas siendo la principal oleaginosa. En España se usa para cocinar todo tipo de comidas y para saborizar todas las ensaladas y platos. En el resto del mundo el uso es más orientado a la comida gourmet, es decir cocina, platos especiales y ensaladas, aunque en los países mediterráneos como Italia (17% del consumo mundial) y Francia (5%) el consumo per cápita también es alto.

En estos países el consumo ha sido relativamente estable durante las últimas décadas.

En los últimos años, la globalización del consumo y, especialmente, la difusión de la "dieta mediterránea" en el mundo, y en especial en Occidente, ha producido un aumento rápido del consumo. El continente americano se ha convertido en la principal fuente de crecimiento del consumo de este producto principalmente en Estados Unidos con un crecimiento 2003-2008 del 17% y Brasil con un crecimiento del 70% en el mismo período (Ver cuadro B).

La dieta mediterránea, a base de pastas, olivas, carnes y vino se ganó una percepción de sana, equilibrada, rica y alegre que ha hecho que su difusión en el mundo impulsara los consumos de este tipo de productos.

CUADRO B: EVOLUCIÓN DEL CONSUMO DE ACEITE DE OLIVA EN EL MUNDO Y PRICIPALES PAISES

Market Sizes - Historic - '000 tonnes - Growth Index

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Olive oil						
World - Retail Volume (Tonnes)	100	102	101,8	102,4	105,9	110
World - Foodservice Volume (Tonnes)	100	105,2	109,1	111,8	115,1	119
World - Total Volume (Tonnes)	100	102,9	103,8	104,9	108,4	112
Japan - Retail Volume (Tonnes)	100	103	104,9	106,9	109,3	112
Japan - Foodservice Volume (Tonnes)	100	103,5	107,3	111,1	114,7	118
Japan - Total Volume (Tonnes)	100	103,2	105,7	108,3	111,1	114
Brazil - Retail Volume (Tonnes)	100	110,6	116,5	119,9	149,9	174
Brazil - Foodservice Volume (Tonnes)	100	99	106,5	112,9	124,3	139
Brazil - Total Volume (Tonnes)	100	109,5	115,5	119,2	147,3	170
USA - Retail Volume (Tonnes)	100	101,2	101	105,6	109	112
USA - Foodservice Volume (Tonnes)	100	110,6	114,9	116,9	119,1	121
USA - Total Volume (Tonnes)	100	106,9	109,5	112,5	115,1	117
France - Retail Volume (Tonnes)	100	95,3	90,4	89,1	89,4	89,5
France - Foodservice Volume (Tonnes)	100	100,1	99,8	99,4	100,2	101
France - Total Volume (Tonnes)	100	96,7	93,1	92	92,5	92,8
Germany - Retail Volume (Tonnes)	100	104,9	101,7	101,7	107,4	108
Germany - Foodservice Volume (Tonnes)	100	104,2	101,1	103,2	103,2	103
Germany - Total Volume (Tonnes)	100	104,7	101,5	102,1	106,3	106
Italy - Retail Volume (Tonnes)	100	103,1	98,8	97,9	96,2	94,4
Italy - Foodservice Volume (Tonnes)	100	99,3	98,7	101,7	103,8	106
Italy - Total Volume (Tonnes)	100	102,7	98,8	98,4	97,1	95,7
Spain - Retail Volume (Tonnes)	100	97,2	95,4	93	96,6	102
Spain - Foodservice Volume (Tonnes)	100	105,9	112,4	118,7	124,5	131
Spain - Total Volume (Tonnes)	100	98,9	98,8	98,1	102,2	108

Fuente: Euromonitor International. Packaged food.

Respecto del consumo en Latinoamérica (Ver cuadro C), el mismo ha sido de poca significancia a nivel mundial. Sin embargo, a partir de los avances socio-económicos de la región y el acceso a los mercados internacionales, a partir de la última década del siglo XX ha comenzado a crecer a tasas altas.

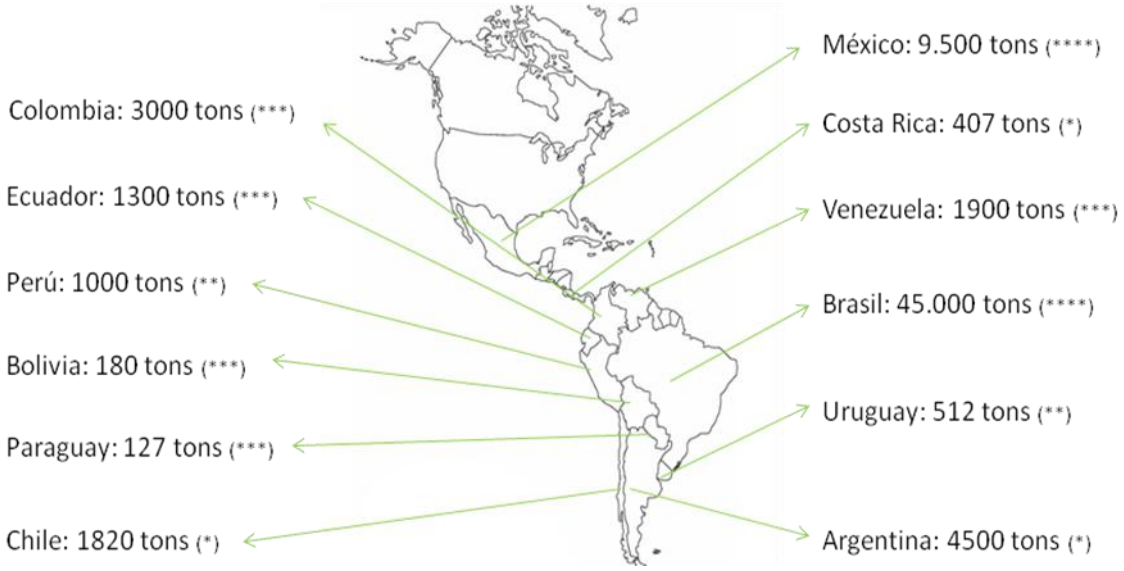
Argentina fue el primer pais de la region donde el consumo mostro un incipiente desarrollo, dado que es el unico pais de la region con producción relevante. Pero Brasil, por su

desarrollo, su herencia portuguesa (Portugal es , como España, un pais de altisimo consumo) y su población ha pasado a ser el mercado más significativo de la región alcanzando un nivel de entre 45000 y 50000 mil toneladas que representan el 75% del consumo en Latinoamérica.

El consumo en Argentina, luego de alcanzar un nivel de 4000 y 5000 toneladas crece a tasas menores.

Cuadro C) Consumo de aceite de oliva en Latinoamérica

(Total consumo estimado 60.000 toneladas, US$ 604 millones)



Fuente: *AC Nilsen ** Estimación interna * Estimación en entrevistas **** Estimación del COI**

Producción

Respecto de la originación de la materia prima básica, los países del Mediterráneo, con condiciones climáticas favorables y siglos de tradición olivícola, acaparan el 98% de la producción mundial, en donde España, Italia y Grecia suman el 75% de dicha cifra (ver cuadro D)

Cuadro D: Producción mundial

Total Mundial: 2.584.500 Toneladas

1. España: 880.000 (34,1 %)
2. Italia: 500.000 (20,2 %)
3. Grecia: 424.000 (16,4 %)
4. Túnez: 220.000 (7,7 %)
5. Turquía: 112.000 (4,4 %)
6. Siria: 100.000 (3,9 %)
7. Marruecos: 75.000 (2,9 %)
8. Argelia: 47.500 (1,8 %)
9. Portugal: 30.000 (1,2 %)
10. Argentina: 25.000 (1,0 %)
11. Jordania: 20.000 (0,8 %)
12. Territorios Palestinos: 10.000 (0,4 %)
13. Libia: 9.000 (0,35 %)
14. Croacia: 5.500 (0,2 %)
15. Líbano: 5.500 (0,2 %)
16. Francia: 5.000 (0,19 %)
17. Australia: 5.000 (0,19 %)

Total de los 17 mayores productores: 2.553.500 Tm (98,79 %)

Fuente: COI. Notar que todos son países mediterráneos a excepción de Argentina y Australia.

El resto del mundo, como se puede ver en el cuadro anterior , cuenta con solo el 2% de la producción mundial, volumen del cual Argentina representa aproximadamente la mitad con alrededor de 25.000 toneladas. Nuestro país ha sido responsable también de la mayor parte del crecimiento de la producción fuera del mediterráneo a partir de los últimos años del siglo XX.

La producción argentina de olivas y de aceites de oliva.

En el marco de un análisis de una estrategia de expansión y crecimiento en donde una empresa que produce y comercializa sus productos en Argentina busca consolidar un negocio regional, es interesante describir la relevancia que tiene la producción argentina de Olivas en relación a la región.

Como fue descripto en párrafos previos, la Argentina produce unas 25.000 toneladas de aceites de oliva, principalmente en las zonas de Cuyo y La Rioja-Catamarca. Estos valores sólo representan un 1% de la producción mundial.

Si bien la argentina tiene un rol menor en el contexto mundial, puede tener un rol importante en la región por las ventajas logísticas, arancelarias en algunos casos, y fundamentalmente en la capacidad de crecimiento en la producción de calidad dado que cuenta con amplios territorios aptos especialmente en las laderas cordilleranas de Mendoza, San Juan y La Rioja.

En lo que respecta específicamente a la producción argentina, menos del 20% se destina al consumo interno (4.500 toneladas) mientras que el resto se exporta. De las toneladas destinadas a la exportación, 2/3 se exportan a granel mientras que aproximadamente 5.000 toneladas se exportan envasadas (Ver cuadro E con principales exportadores) . Es importante resaltar que el precio de exportación de oliva a granel es US$3.400 dólares la tonelada (promedio 2008) mientras que es US$5.400 dólares la tonelada cuando se exporta envasado.

Los 2000 dólares por tonelada de diferencia son un claro indicador del valor agregado de las exportaciones de aceite de oliva envasado. Esos dólares implican salarios, servicios, materiales, otras materias primas e impuestos que son pagados en la argentina y, de esta manera “exportados”.

Para lograr una exportación sustentable y creciente de aceite de oliva envasados es necesario ofrecer un set de beneficios que hagan relevante la propuesta para los consumidores de la región. Por esto, Molinos ha desarrollado su propuesta de valor analizada con mayor profundidad en el capítulo siguiente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

CUADRO E: EXPORTACIONES ARGENTINAS DE ACEITE DE OLIVA ENVASADO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS					
		2007	2008		
1	MOLINOS RIO DE LA PLATA	1.319	2.288	29%	42%
2	PROMET	564	1.218	12%	22%
3	SOL FRUT	804	779	18%	14%
4	ARISCO	379	206	8%	4%
5	OILCO	251	194	6%	4%
6	ROEMMERS	361	182	8%	3%
7	MASTELLONE	101	155	2%	3%
8	JOSE NUCETE	80	90	2%	2%
9	AGRO ACEITUNERA	256	72	6%	1%
10	TIMBO	12	39	0%	1%
	RESTO	390	225	9%	4%
	TOTALES	**4.517**	**5.448**	100%	100%

Fuente: Datos oficiales de la República Argentina provistos por Molinos

SanAndrés

1.3) Molinos y la industria de aceites de oliva en Latinoamérica.

Molinos comenzó la comercialización de aceite de oliva envasado en Argentina en la década de 1940 en mezcla con otros tipos de aceite.

En la década de 1990, la actividad de la Compañía en esta categoría cobró un fuerte impulso con la extensión de la marca Cocinero, líder del mercado de aceite de girasol, y el lanzamiento de Lira extra virgen. Bajo la marca Lira, se comercializaba desde hacía muchos años un aceite mezcla de oliva y girasol que había ganado prestigio como el aceite de mayor calidad del mercado argentino.

El hecho de acometer este mercado con dos marcas de tanto prestigio hizo que el mismo se desarrollara rápidamente y que Molinos lograra una posición de liderazgo. Con un número grande de productores locales y, cuando las condiciones cambiarias y arancelarias lo permiten, la importación de varias marcas europeas, el mercado argentino de aceites de olivas se caracteriza por una alta fragmentación.

En los últimos años, Molinos ha comenzado a desplegar su estrategia de desarrollo regional con el lanzamiento de la marca Cocinero en aceites de oliva en Brasil y la posterior ejecución en diversos países de la estrategia que es materia de análisis en este trabajo. Si bien no existen marcas de producción local, en el resto de los países de la región la oferta también es muy fragmentada con la presencia de muchas marcas de origen europeo y marcas propias de los supermercados.

En los siguientes cuadros podemos ver las participaciones de mercado en los 3 principales mercados de la región donde observamos que en Argentina lidera Molinos con 37%, con sus marcas Lira y Cocinero, en Brasil el líder es la española Gallo y Molinos esta cerca del 5%,en tanto en México y Colombia es también una marca española, Carbonell, la que ostenta el liderazgo. Es importante destacar que Molinos, con la marca Cocinero, es líder en Uruguay, Paraguay y Bolivia.

Participaciones en principales mercados

Mercado de Aceite de Oliva Argentino	
Volumen Total (*)	5000 tn
Principales Marcas	SOM
Cocinero oliva	23,6
Lira Oliva	11,3
Natura oliva	10,0
M Propias oliva	8,3
Nucete	6,0
Resto	40,8

Mercado de Aceite de Oliva Brasil	
Volumen Total (*)	42.000 tn
Principales Marcas	SOM
Gallo	26,6
Andorinha	10,7
Borges	6,1
Cocinero	4,6
Carbonell	3,3
Resto	48,7

Fuente: SOM Nielsen YTD 2010 (* volumen de mercado estimado)

Mercado de Aceite de Oliva mexicano

Volumen total	9000 tn
Principales marcas	
Carbonell	23,7
Borges	13,6
Carapelli	11,5
La Española	9,2
Ybarra	7,6

Fuente: Elaboración propia en base a Nielsen

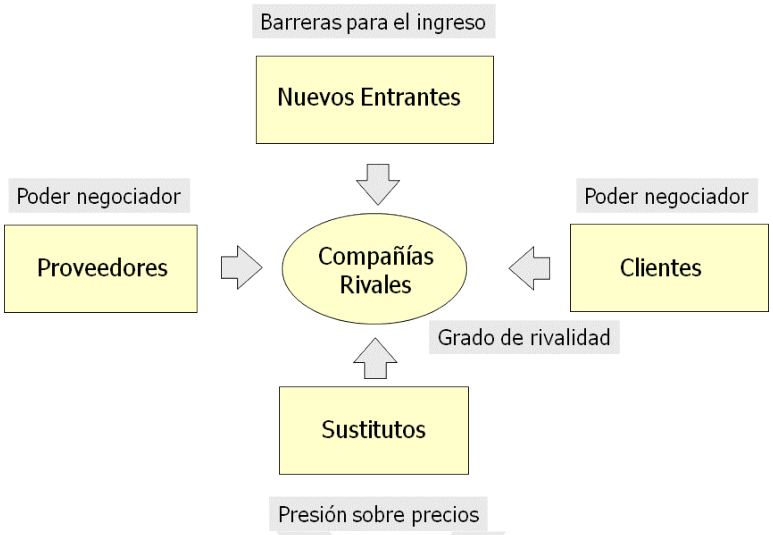
1.4) Microentorno: Las 5 fuerzas de Porter

Para considerar el análisis del microentorno de Molinos, utilizaremos un enfoque clásico en el estudio de la industria conocida como las cinco fuerzas de Porter.

A estos cinco elementos de análisis (Clientes, proveedores, competidores, sustitutos y nuevos entrantes) le sumaremos una "sexta fuerza" haciendo alusión a los complementadores, aquellos productos existentes en el mercado que potencian el desarrollo de la industria.

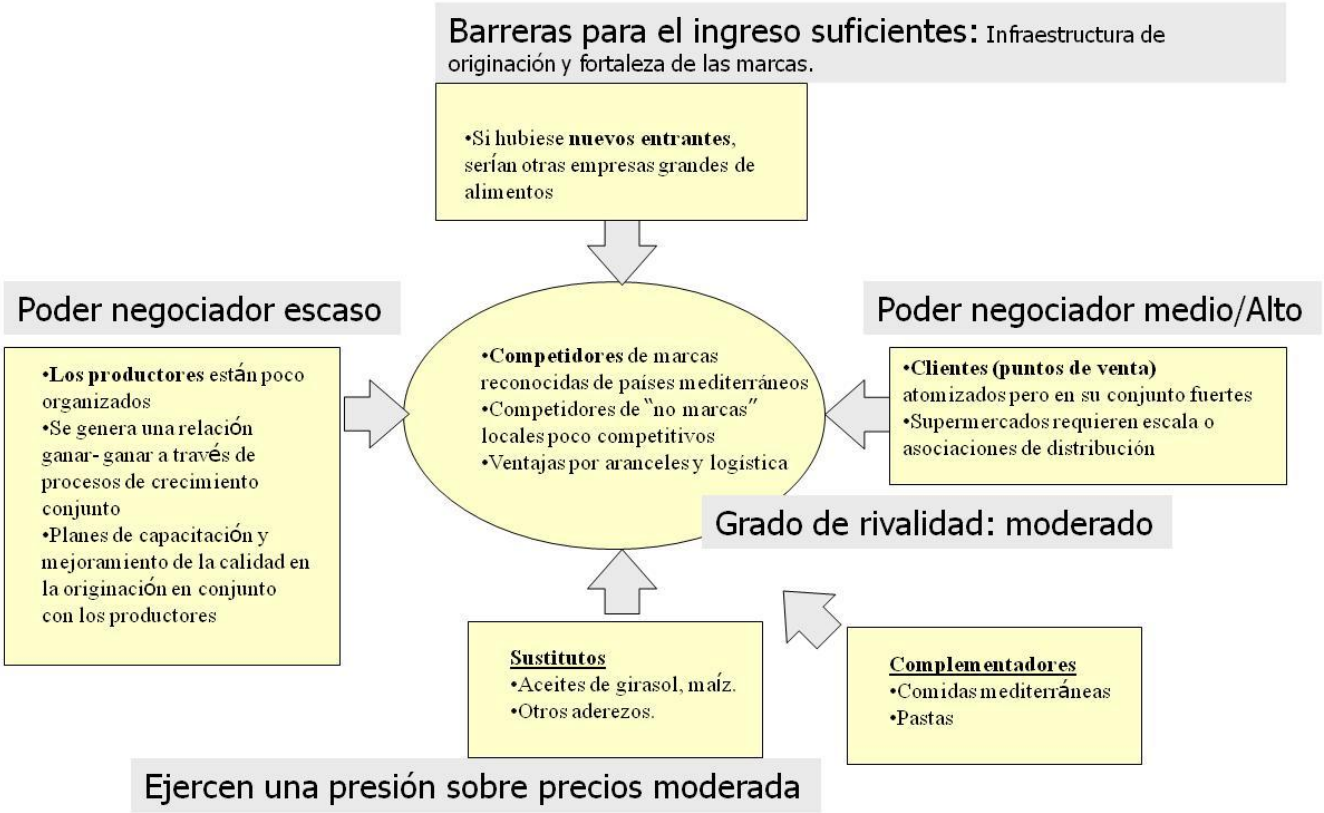
Universidad de SanAndrés

Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Michael Porter

Cinco fuerzas de la industria de aceite de oliva latinoamericana



Fuente: Elaboración propia a partir de Michael Porter

1.5) Análisis PEST

A continuación realizamos un análisis PEST para realizar una breve descripción del entorno político, económico, social y tecnológico que rodea a la industria de aceite de oliva latinoamericano.

Entorno político/regulatorio

En los últimos años, después de una década de desregulación, el marco político de la región se orientó hacia gobiernos favorables a la mayor intervención del Estado en la economía, motivando algunas medidas relevantes para los mercados como el aumento en las barreras a las importaciones y el aumento de la presión fiscal.

Sin embargo, las trabas al comercio no se dieron entre naciones de la región aunque es preciso analizar cada mercado en concreto para determinar las consecuencias de las regulaciones. En el mercado de aceite de oliva, las barreras a las importaciones crecieron en lo que respecta a productos importados europeos pero no sucedió lo mismo con los productos argentinos que adquieren en este caso una ventaja con respecto a sus competidores europeos.

Esta ventaja se compensa con cierta falta de predictibilidad y el aumento de la presión fiscal en algunos de los países de la región.

Específicamente hablando de las regulaciones sobre el mercado de aceite de oliva, la mayoría de los países de la región (entre ellos Brasil, mayor consumidor) adoptan las regulaciones del COI (Comité Olivícola Internacional) que es un organismo exigente en cuanto los requerimientos organolépticos y de calidad del producto.

Si bien la producción resultante de la originación en la región tradicional de Mendoza cumple con todos los requisitos impuestos por el COI, no ocurre lo mismo con los nuevos desarrollos en La Rioja y Catamarca donde por razones climáticas algunos indicadores no alcanzan el resultado esperado a pesar de que la calidad de la materia prima es aceptable desde el punto de vista organoléptico. Argentina busca que el COI acepte la calidad de las variedades de La Rioja y Catamarca como lo hace con la producción de Mendoza.

La relación entre la industria y el COI es crucial para poder adaptarse a las regulaciones ya que los gobiernos imponen, en general, dicha regulación como propia.

Entorno económico

Durante los últimos años, la región ha crecido en términos económicos debido a que la demanda de los bienes producidos en ella (en general commodities agrícolas o minerales) ha crecido fuertemente e impactado positivamente el valor de los mismos afectando de manera favorable los términos del intercambio .

Politicas económicas de insersion en el mundo, de distribución del ingreso mas equitativa y de crecimiento a largo plazo han actuado sinérgicamente con el proceso descripto en el párrafo anterior y derivado en una mejora de la calidad de vida de los habitantes de la región y en aumentos del consumo en general y de los alimentos en particular.

Para analizar brevemente el entorno económico que afecta la industria, es inevitable hacer mención de la reciente crisis internacional que afectó, en mayor y menor grado, todos los sectores de la economía mundial. La incertidumbre y la desaceleración del consumo afectaron el mercado de aceite de oliva latinoamericano, pero observando cifras del producto bruto, vemos que el mercado no resultó tan afectado como otros y retomo rápidamente la tendencia positiva.

Variación PBI por país

País	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	-0,8	-4,4	-10,9	8,8	9,0	9,2	8,5	8,7	4,4	-2,5	4,5
Bolivia	2,5	2,1	2,5	2,7	4,2	4,4	4,8	4,6	6,1	2,0	2,9
Brasil	4,4	1,3	2,7	1,1	5,7	3,2	4,0	6,1	5,1	-0,2	5,5
Chile	4,5	3,3	2,2	4,0	6,0	5,6	4,6	4,6	3,7	-1,5	5,5
Colombia	2,9	1,5	1,9	4,6	4,7	5,7	6,9	7,5	2,4	-0,3	3,8
Ecuador	2,8	5,3	4,2	3,6	8,0	6,0	3,9	2,5	6,5	1,0	2,6
México	6,6	-0,2	0,8	1,3	4,0	3,2	4,9	3,3	1,5	-6,6	3,9
Paraguay	-3,3	2,1	0,0	3,8	4,1	2,9	4,3	6,8	5,8	-4,2	6,0
Perú	2,9	0,2	5,2	4,0	5,0	6,8	7,7	8,9	9,9	0,9	5,6
Uruguay	-1,4	-3,4	-11,0	0,8	5,0	7,5	4,3	7,5	8,5	2,9	5,5
Venezuela	3,7	3,4	-8,9	-7,8	18,3	10,3	9,9	8,2	4,8	-3,3	-1,3

Latinoamerica	**5,3**	**0,7**	**0,2**	**2,1**	**7,2**	**5,4**	**6,3**	**6,5**	**4,5**	**-3,2**	**5,1**

Fuente: M&S Consultores en base a oficinas de estadísticas (2010: estimado)

Comentarios:

Argentina 2000-2007 Datos Indec

Argentina 2008-2009 Estimación M&S

El resto de los países los publican las oficinas de estadísticas o los Bancos Centrales de cada país.

En el caso del total América Latina es un cálculo propio de M&S, donde la variación del PBI de cada país fue ponderada por el peso de cada país en la suma de todos los PBI de la región.

Entorno social/cultural

El entorno social/cultural que rodea a la industria del aceite de oliva latinoamericano presenta algunas características relevantes para el sector como la tendencia de los consumidores a tener mayor consideración a la hora de cuidar su salud y su imagen eligiendo comidas más sanas. De esta manera, a la necesidad de consumir "lo rico", los consumidores suman también la búsqueda por "lo sano".

Relacionado a este tema se identifica también en el entorno social cierta tendencia hacia la mayor consideración y el mayor cuidado por la naturaleza. Tendencia más conocida como "la onda verde", este comportamiento del entorno social afecta también el mercado de alimentos en general y al mercado de aceite de oliva en particular ya que los consumidores valoran aquellos productos emparentados con la naturaleza y con la utilización sostenible de los recursos.

Entorno Tecnológico

En los últimos años se llevaron a cabo ciertos adelantos tecnológicos que implicaron un aumento significativo en la capacidad de molienda y un mejoramiento en el tipo de proceso a la hora de fabricar aceite de oliva. Se evolucionó hacia el sistema de extracción por 2 fases (sistema ecológico) que permite un mayor aprovechamiento de los extractos de las olivas. Estos adelantos ayudan al crecimiento sostenido de la producción.

Capítulo 2. Elementos claves de una estrategia regional

En el capítulo 1, hemos descripto y analizado las características generales de Molinos, constituida como una empresa nacional de gran envergadura con un importante nivel de participación en diversos mercados del sector alimenticio, entre ellos, el mercado de aceite de oliva. Teniendo en cuenta el contexto dinámico de negocios en el que la empresa está inmersa, hemos descripto el papel de Molinos en el mercado en cuestión, haciendo uso de herramientas teóricas para el análisis de la industria. También consideramos las características del mercado a nivel mundial y las alternativas en lo que respecta a la producción. Por todo esto, el capítulo 1 nos brinda el contexto adecuado para abordar el desarrollo de los factores fundamentales que permiten la ejecución exitosa de la estrategia de la empresa.

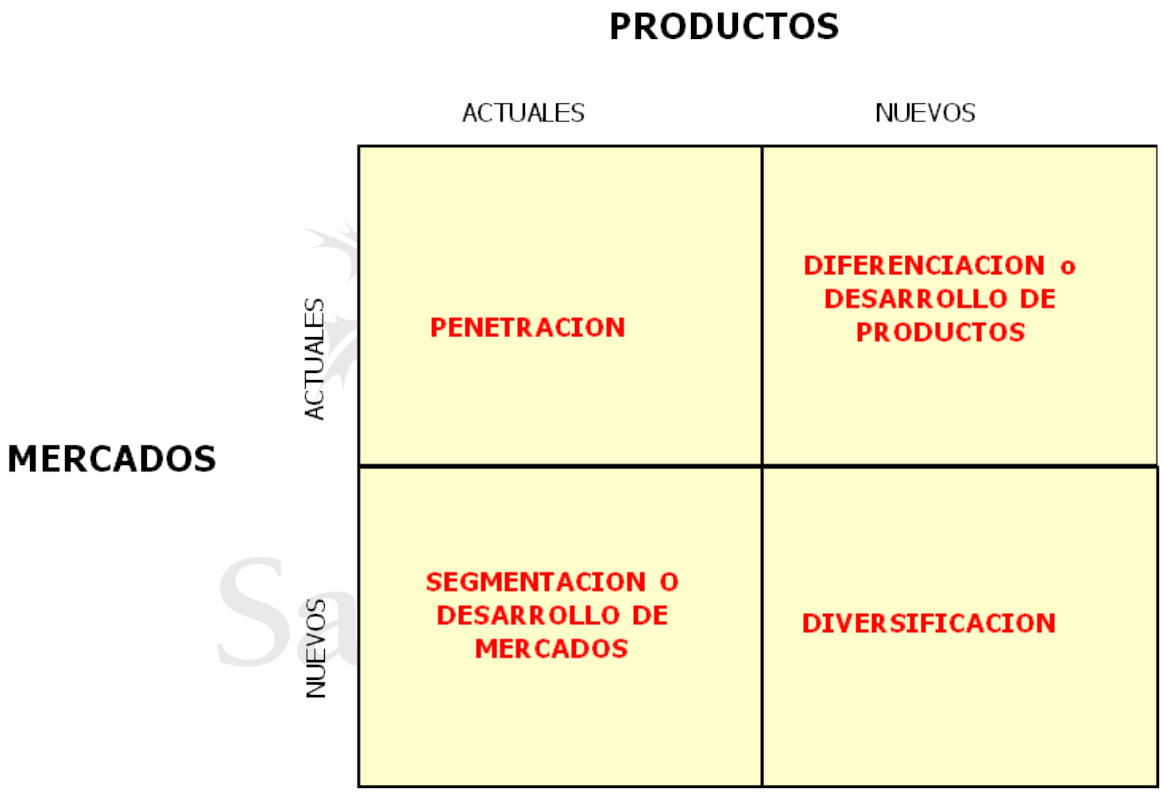
En el presente capítulo, describiremos exhaustivamente los elementos claves que forman parte de la cadena de valor de Molinos y permiten el desarrollo de una estrategia exitosa en la región. Estas actividades se coordinan a lo largo de toda la región con el objetivo de aumentar la participación en dicho mercado. Como hemos destacado anteriormente, el mercado de aceite latinoamericano es de gran envergadura y se encuentra en pleno crecimiento. En este contexto, es preciso analizar la dirección en la que se desarrolla el crecimiento de Molinos. Una vez identificado el camino que la empresa ha decidido tomar, abordaremos estos elementos claves que permiten el aprovechamiento de la oportunidad de crecimiento en el mercado de aceite de oliva latinoamericano.

2.1) La dirección del Crecimiento en Molinos (Crecimiento Ansoff)

La sólida performance de Molinos en los últimos años y la oportunidad de negocios en el mercado de aceite de oliva latinoamericano enfrentan a la Compañía con el desafío de llevar adelante una estrategia de crecimiento continuo y sustentable en un mercado de grandes dimensiones. Pero las decisiones pertinentes al crecimiento de los negocios no sólo tienen que ver con tomar la decisión de crecer sino que es importante y relevante para el

análisis estudiar la dirección hacia donde se perfila la expansión. Para analizar esta problemática, una herramienta útil resulta ser la matriz de Ansoff. Como hemos visto en el marco teórico, la matriz se compone de dos ejes. Uno hace alusión al mercado en donde se crece que puede ser nuevo o existente y el otro hace alusión a los productos con los que se busca crecer que también pueden ser nuevos o existentes.

Matriz de Ansoff



Fuente: Igor Ansoff

A la luz de la matriz de crecimiento, la estrategia de Molinos tiene aspectos que involucran el cuadrante de "Penetración" como por ejemplo algunas adquisiciones en las categorías de pastas (Mannera), arroz (Gallo) y yerba (Cruz de Malta) en el mercado local. Asimismo se está desarrollando también en Argentuna, su mercado de origen, vía lanzamientos de nuevos productos como por ejemplo caldos y sopas (Lucchetti) y milanesas de soja (Granja del sol) involucrándose también en el cuadrante de "Desarrollo de productos".

Ahora bien, en este trabajo nos vamos a referir con especial atención al cuadrante de "Desarrollo de mercados". Molinos ha seleccionado tres categorías de productos existentes (Pastas, aceites de oliva y vinos) con las que ha comenzado un proceso de crecimiento en nuevos mercados. Específicamente profundizamos el análisis en la estrategia de desarrollo de mercado de aceite de oliva. Concretamente, los nuevos mercados son los países latinoamericanos (especialmente Brasil, Colombia, México). De esta manera, la estrategia de Molinos para el aceite de oliva se enfoca en el desarrollo del negocio en nuevas geografías. Esta es la dirección del crecimiento más importante para el negocio de aceite de oliva de Molinos por la oportunidad que representan estos mercados.

Es preciso destacar que el conjunto de nuevos mercados que Molinos se dispone a atacar cuenta con dos características importantes que lo vuelven atractivo: 1) Es un mercado de gran dimensión, varias veces superior al mercado local y 2) Es un mercado en crecimiento constante hace años y sigue evidenciando esta tendencia dado el desarrollo económico de la región y un cambio de hábito en los consumidores a favor del consumo de aceite de oliva como un producto aspiracional. (Ver cuadros B y C del capítulo anterior)

Muchas veces, los productos que ingresan a mercados en nuevas geografías sufren pequeñas transformaciones con el objetivo de lograr una mejor adaptación a las características culturales de los consumidores del nuevo mercado. En este caso, en lo que respecta a los gustos por el aceite de oliva y su set de beneficios, prácticamente no existen diferencias entre las necesidades de los consumidores argentinos y el resto de los consumidores latinoamericanos. Dado esto, no es pertinente realizar modificaciones al producto sino que es preciso encontrar una forma eficiente de comercializar el mismo producto en nuevos mercados. Para esto, es importante lo que ocurra con la cadena de valor a lo largo de las diferentes geografías y la coordinación de las operaciones, entre otras cosas, como veremos al analizar en profundidad los elementos claves de la estrategia regional. En definitiva, aplicando la matriz de Ansoff al caso Molinos podemos ver que el cuadrante de la matriz de Ansoff que más se adecúa a la estrategia de crecimiento de la empresa en aceites de oliva es "Desarrollo de mercado".

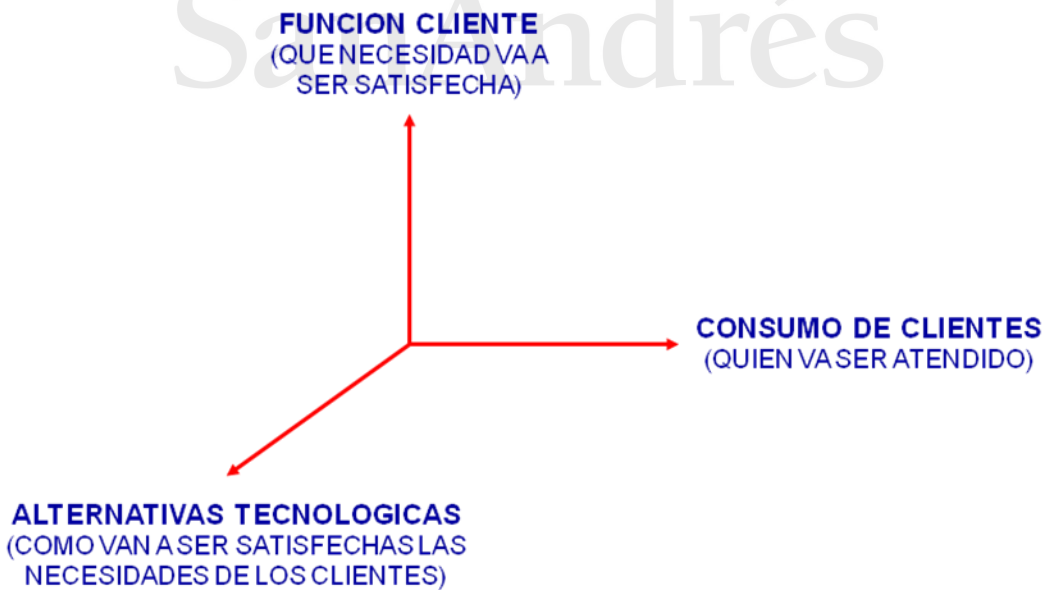
Desarrollo de Mercado

El énfasis de la estrategia regional de Molinos para el aceite de oliva está puesto en el desarrollo de nuevos mercados. El principal de los mercados latinoamericanos por su consumo relevante es Brasil que ocupa un papel preponderante ya que se consumen alrededor de 45mil toneladas anuales. Para ingresar a este y a los otros mercados latinoamericanos , Molinos utiliza marcas con presencia histórica en dichos mercados (como será analizado más adelante) como la marca Cocinero en Brasil, Uruguay y Paraguay y la marca Ideal en Puerto Rico, Colombia y Perú.

Para cumplir con el objetivo de consolidación de productos existentes en nuevos mercados, Molinos cuenta con capacidades esenciales que permiten a la empresa llevar adelante este desafío. Estas características son los elementos claves a la hora de llevar a cabo la estrategia regional de crecimiento en el mercado de aceite de oliva y la forma en que estos se coordinan.

2.2) La definición del negocio a partir del esquema de Abell

Esquema de Abell:



Fuente: Dvoskin (2004), Fundamentos del Marketing. Ediciones Gránica. Página 101

Las tres preguntas de la estrategia que nos propone el esquema de Abell nos permiten tener una idea general de la definición del negocio de Molinos en el mercado de aceite de oliva latinoamericano. El análisis a la luz del esquema de Abell nos permite entender **qué** necesidad es atendida, **quién** es atendido y **cómo** se satisface esa necesidad

¿**Qué** necesidad es atendida?

Con respecto a la necesidad de los consumidores que Molinos busca satisfacer dentro del mercado de aceite de oliva es interesante observar que, si bien es evidente que todos los mercados que tienen relación con los productos alimenticios satisfacen necesidades básicas de alimentación, esta no es la principal necesidad que buscan satisfacer los consumidores que compran productos de las marcas de Molinos.

Considerando unas de las características generales de la teoría de las necesidades de Maslow, cuando un individuo logra satisfacer regularmente sus necesidades básicas, surgen las necesidades de orden superior. En este caso, las personas que acceden a comprar productos de primera calidad como los aceites de oliva de Molinos ya no ocupan sus mentes en la satisfacción de necesidades fisiológicas sino que buscan satisfacer necesidades de "jerarquía superior" en términos de Maslow.

Siguiendo un estudio realizado por la empresa, podemos decir que las personas que compran aceite de oliva para acompañar sus comidas son principalmente mujeres que buscan ser reconocidas por "sus comidas" a quienes les gusta sentirse valoradas cuando cocinan. Al comprar aceites de oliva de marcas reconocidas como Cocinero o Lira los consumidores buscan también balancear las comidas considerando que estas deben ser "ricas pero sanas" condimentadas con productos "elaborados pero prácticos". La cocina y la cena son vistas por los consumidores de aceite de oliva como espacios para compartir en familia. Es por ello que al responder a qué necesidad va a ser atendida, podemos ver que en términos de Maslow se buscan satisfacer necesidades de estima o de autorrealización ya que los consumidores buscan, por un lado, el aprecio, el reconocimiento y la compañía de

sus pares. Y aún más allá, otros buscan una vida más balanceada que potencie sus proyectos personales de autorrealización.

¿**Quién** es atendido?

El aceite de oliva de marcas reconocidas en Latinoamérica es consumido mayormente en las casas de familia de clase media-alta que buscan preparar sus comidas con alimentos balanceados. Dentro del grupo familiar, es la mujer de la casa la que suele tener una incidencia definitiva en la decisión de compra de algunos alimentos como el aceite de oliva. Por eso, la persona atendida son mujeres de 25 años y más, que viven en familia y les gusta ser reconocidas en su casa porque sus comidas son ricas, sanas, prácticas y elaboradas. Usualmente, la persona atendida busca pasar un buen momento en la cena compartiendo con sus pares y sintiéndose apreciada por ellos.

¿**Cómo** se satisface esa necesidad?

Para satisfacer esta necesidad, Molinos brinda en sus principales marcas un producto muy noble desde el punto de vista organoléptico que asegura un alto estándar de calidad. Las características climáticas y de suelo argentino junto a la infraestructura eficiente de molinos generan una amplia capacidad de producción de calidad. Adicionalmente, Molinos ofrece en sus marcas un set de beneficios que configuran una propuesta de valor única generando cercanía con el consumidor. Por ejemplo, un beneficio concreto es la botella que es cómoda y de plástico, a diferencia de otras marcas líderes de la región, le da y cotidianidad a un producto elaborado. A su vez, la producción eficiente y cercana geográficamente permite tener un precio sensiblemente inferior al precio de las marcas líderes importadas presentando al aceite de oliva como un producto de consumo frecuente.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

2.3) Los elementos claves.

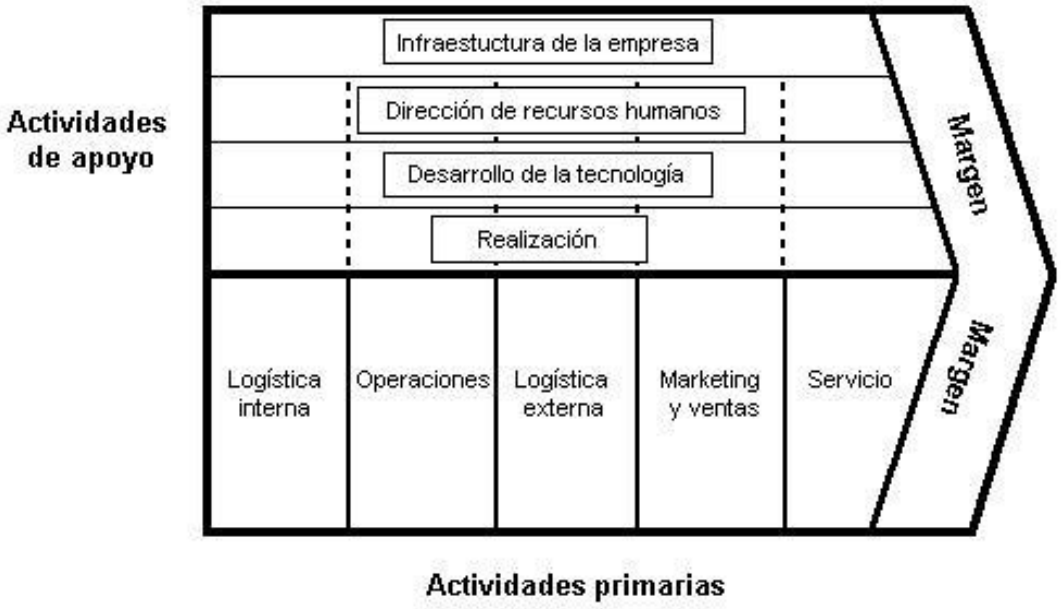
¿Qué características resultan necesarias e insustituibles para el desarrollo de una estrategia regional en el mercado de aceite de oliva? Veremos a continuación cuáles son estos elementos, en qué consisten y cómo se coordinan.

Consideramos como punto de partida la apreciación expresada por Michael Porter en donde el autor destaca que para lograr una estrategia regional eficaz, es vital considerar la configuración de la cadena de valor a través de la región en donde la empresa actúa y la coordinación de las actividades. Con este argumento siempre presente, nos disponemos a analizar la cadena de valor de Molinos, las actividades que la componen y sobretodo los elementos dentro de esta que por resultar vitales para la realización de una estrategia regional son considerados claves.

A continuación, podemos ver los cuadros de la cadena de valor genéricos y una adaptación a Molinos del mismo cuadro:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cadena de Valor



Fuente: **Dvoskin (2004), Fundamentos del Marketing. Ediciones Gránica. Página 195.**

Cadena de valor: Molinos en el mercado de aceite de oliva

Fuente: Elaboración propia

- ✓ Actividades de apoyo

Administración y finanzas

Desde su departamento de administración y finanzas en Buenos Aires, Molinos desarrolla actividades referidas al financiamiento, la contabilidad y el control de gestión. Concretamente, para el mercado de aceite de oliva, el departamento de administración y finanzas brinda apoyo financiero a los proveedores con el objetivo de generar una relación ganar-ganar con los productores. Se administran también los fondos para financiar el proyecto de crecimiento en este mercado.

Infraestructura de la empresa

La infraestructura de Molinos lleva una larga trayectoria configurada en función de la compra de productos agrícolas para agregarle valor y comercializar productos elaborados. Para el mercado de aceite de oliva, las relaciones, el prestigio, las maquinarias y la logística que conforman la infraestructura de la empresa a nivel local brindan herramientas útiles para desarrollar las actividades primarias de la producción y comercialización del aceite de oliva.

Aseguramiento de la calidad "Quality Assurance"

Molinos desarrolla una serie de procesos con el objetivo de asegurar la calidad a lo largo de la cadena de valor. Con respecto a esto, se realizó una ampliación en las plantas de Santa Clara, Rosario para lograr mantener la temperatura de almacenamiento en forma más controlada. Prueba del trabajo de esta actividad de apoyo es el premio a la calidad del aceite de oliva Cocinero que recibió Molinos por parte del Instituto nacional de Tecnología industrial (INTI) en el Concurso Nacional 2009 durante la feria Alimentek 2009 en Buenos Aires. Además, el jurado de "Olivinus 2009" distinguió a la marca Lira con su variedad extra virgen Cosecha Temprana. Asimismo, se premió la marca Nature´s Ideal con una nueva fórmula bajo la misma denominación de Cosecha Temprana.

Recursos humanos

A lo largo de los últimos años, Molinos siguió un proceso de profesionalización de sus empleados. Políticas consistentes de desarrollo y capacitación, compensaciones y mejora de clima de trabajo son aplicadas a largo plazo. Con programas basados en las mencionadas políticas se busca la alocación de la persona adecuada para el puesto adecuado con el objetivo de facilitar el desarrollo de los equipos de trabajo que conforman la empresa. Estos programas posibilitan también la sinergia y traslado de experiencias de un mercado a otro.

- ✓ Actividades primarias

Originación

La originación es el proceso por el cual Molinos accede y compra las materias primas de origen agropecuario tanto en aceite de oliva como en otros productos. Constituye la actividad de suministros más importante de Molinos. Para el aceite de oliva, se constituye una ventaja competitiva ya que el única país de la región con producción relevante de olivas es Argentina y Molinos es el principal originador de esta materia prima en Argentina desde que lidera el mercado en Argentina. Como veremos, esta ventaja competitiva es el primer elemento clave para la estrategia regional de Molinos.

Fabricación / Logística interna

Luego de obtener las olivas, se lleva a cabo el proceso de fabricación del aceite de oliva. La molienda es realizada por los productores con la influencia y la supervisión de Molinos en todo momento para asegurar la calidad en el proceso. Luego Molinos almacena el aceite en instalaciones propias y procede a efectuar el envase. El almacenaje requiere un control estricto de temperatura y humedad para no dañar la nobleza del producto. Se almacena en dos sectores: en las zonas donde los productores realizan la molienda se almacena una parte de la producción (en instalaciones de Molinos) y otra parte se destina a la planta de la empresa en Rosario.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Operaciones

Las operaciones involucran todos los procesos de compras, logística para el abastecimiento de materiales y de otras materias primas y, una vez producido el envasamiento, las actividades de exportación que involucran trámites aduaneros, flete y despacho a plaza. El conocimiento y eficiencia en esta actividad es importante para que no se convierta en un obstáculo de la cadena.

Marketing

El departamento de Marketing estudia las necesidades de los consumidores potenciales con el objetivo de localizar mercados en los que Molinos pueda comercializar sus productos. Es dentro de la actividad de Marketing donde tiene lugar la esencia del segundo elemento clave para la estrategia regional de Molinos. El segundo elemento clave sobre el que profundizaremos a lo largo de este capítulo es la propuesta de valor diferenciada que ofrece Molinos al mercado de aceite de oliva latinoamericano. Las competencias para que este elemento clave esa posible nacen del departamento de Marketing.

Servicio y Distribución

El último eslabón de la cadena es aquel que pone al producto a disponibilidad de los consumidores. En el caso de la estrategia para el mercado latinoamericano de aceite de oliva, dentro de esta actividad tenemos el tercer elemento clave de dicha estrategia puesto que se vuelve imprescindible encontrar y utilizar los canales adecuados de distribución en los nuevos mercados. Otro elemento clave es, en consecuencia, la "ruta al mercado".

En definitiva los tres elementos claves que identificamos en la cadena de valor son:

1) **Acceso eficiente a las materias primas**
2) **La propuesta de valor diferenciada**
3) **Distribución: "La ruta al mercado"**

Profundizaremos a continuación en la configuración de estos tres elementos claves y la coordinación entre las actividades en las que están involucrados.

2.3.1) Acceso eficiente a las materias primas

El origen de la producción de aceite de oliva parte de la plantación y cosecha de olivares. Como se ha dicho anteriormente, es importante destacar que Argentina es el único país de la región con producción relevante de olivas con lo cual esta actividad de la cadena se lleva a cabo en la Argentina en su totalidad para luego expandirse hacia otros lugares de la región. Incluso esta realidad es parte de la oportunidad que refleja el mercado puesto que no existen competidores regionales.

Para aprovechar esta ventaja comparativa, Molinos ocupa un lugar de privilegio en el acceso a las materias primas argentinas ya que es un importante comprador de trayectoria de muchos productos agrícolas del país. La experiencia y la influyente participación de la empresa en la originación de los productos primarios como las olivas, le permite contar con la infraestructura necesaria para aprovechar al máximo la producción nacional extraída bajo normas de calidad para asegurar la nobleza del producto.

Con respecto a esto, Molinos apoya a productores con los que entabla relaciones positivas. Asiste activamente el desarrollo de más de veinte productores con los que trabaja en conjunto para lograr aprovechar las materias primas asegurando la calidad y la asistencia técnica necesaria. Estos proveedores han ido creciendo junto a Molinos en los últimos años y acceden a más del 80% del volumen de producción total.

En definitiva, la originación y el acceso a las materias primas es un elemento clave en la estrategia regional de Molinos ya que, en América Latina, no existen otras empresas con producción relevante. Adicionalmente, la estructura y las relaciones que Molinos ha establecido a lo largo de los años permiten la constitución de nuevos desarrollos que van aumentando la producción año tras año.

Este factor clave impacta a su vez en la propuesta de valor (segundo elemento clave analizado a continuación) ya que la calidad de la materia prima cuidada en todo el proceso

define la calidad y características organolépticas del producto, mientras que el costo eficiente en ese proceso, hace posible un posicionamiento de precio competitivo y adecuado al posicionamiento de las marcas. Este es un buen ejemplo de nuestro punto de partida teórico, señalado por Porter, respecto de la relevancia para una estrategia regional de la coordinación de las actividades de la cadena de valor y su configuración.

2.3.2) La propuesta de valor diferenciada para el mercado de aceite de oliva: las marcas

El consumo de aceite de oliva en la región ha sido ocasional y esporádico, con usos del producto, percibido como Premium, en situaciones o consumos especiales. Pero la imagen del aceite de oliva, ayudado por su costo relativamente alto versus sus sustitutos, lo ha convertido en un producto o consumo en alguna medida aspiracional.

Sin embargo, con el desarrollo económico de la región, cada vez más consumidores han accedido a este mercado. Y es en este contexto, donde Molinos ha visto una oportunidad susceptible de ser aprovechada por un producto argentino de manera diferenciada a la de cualquier otro origen. Molinos intenta, a través de un producto de muy buena calidad, ofrecer una opción más cotidiana para los consumidores que aspiran al consumo más frecuente de aceite de oliva.

2.3.2.1) La propuesta de valor diferenciada

Para adueñarse del consumo cotidiano de aceites de oliva, Molinos ha desarrollado una propuesta de valor consistente que tiene siete características diferenciales sintetizadas en el siguiente cuadro

Cuadro 1: Intención estratégica: Ser el aceite de olivas de consumo cotidiano en América Latina.

Producto	• Buena Calidad • Atributos equilibrados: Frutado, amargo, suave
Packaging	• Plástico / Práctico / De todos los días • No se rompe
Posicionamiento	• "Cocinero es el aceite para todos los días" • Cercanía con el consumidor
Precio	• 80% de marcas líderes • Ver cuadro sobre precio pág. 40
Presencia	• Distribución amplia vía acuerdos con empresas distribuidoras locales de trayectoria
Promoción	• Degustaciones • Prensa especializada • Comercial televisivo (Brasil)
Profesionalismo	• Infraestructura de Molinos

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de valor, desde la perspectiva del producto, destaca la calidad y la nobleza del aceite de oliva convirtiéndolo en un producto equilibrado. Este equilibrio está sustentado en la fórmula del producto cuyos atributos principales le dan un sabor frutado, amargo y apenas picante. La suavidad y el equilibrio del producto tienen que ver con lo cotidiano, apuntando a convertir al aceite de oliva en un producto de todos los días. A su vez, es preciso destacar la importancia del envase de plástico, propuesta innovadora en el mercado,

aportando practicidad para el consumo diario de aceite de oliva. El set de beneficios que componen la propuesta de valor del aceite de oliva de Molinos es promocionado mediante diferentes programas con el objetivo de fortalecer el reconocimiento de sus marcas. Se han desarrollado programas de degustaciones en los nuevos puntos de venta durante 2008 y principios de 2009 para presentar a los consumidores las propuestas diferenciales del producto. Debido a la enorme relevancia del mercado brasilero, se ha desarrollado un spot televisivo con el fin de dar a conocer a Cocinero y presentar el set de beneficios del producto. La publicidad hace referencia a la comodidad de la botella de plástico, la nobleza del producto y la vida en familia. El objetivo de la promoción en los nuevos mercados es instalar las marcas en la mente de los consumidores y que estas representen la propuesta de valor ofrecida.

En referencia al mercado brasilero, la competencia principal la representan las marcas Gallo (española) y Andorinha (portuguesa) que representan más del 35% del mercado. Y las marcas privadas o "no marcas" de diferentes orígenes que representan el 50% del mercado. A continuación, en el cuadro n° 2 se sintetiza la propuesta de valor de Molinos y la diferenciación con la competencia:

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Cuadro 2: La propuesta de valor es diferenciada

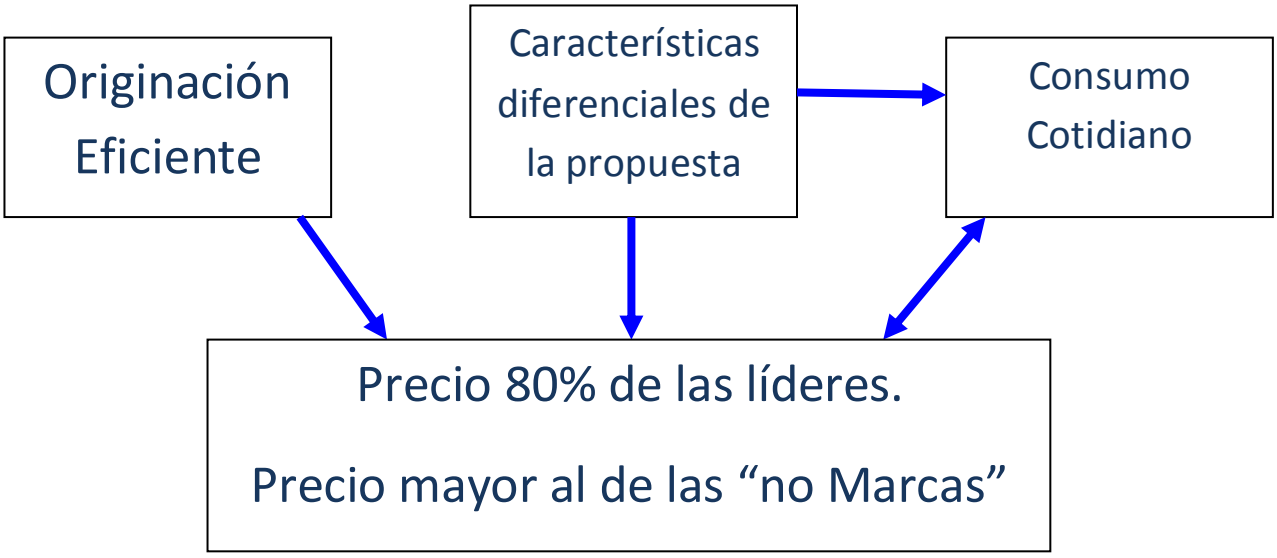
Atributo	Molinos	Líderes	"No Marcas"
Producto	Buena calidad, equilibrado	Premium, fuerte	Menor Calidad
Packaging	Plástico	Vidrio	Vidrio
Posicionamiento	Cotidianeidad	Lujo	Bajo precio
Precio	80/90% de Líderes	100% (USD $6)	50/60% de Líderes
Presencia	Acuerdos distribución	Propia o Acuerdos	Operaciones puntuales
Promoción	Degustaciones / TV	TV	-
Profesionalismo	Infraestructura Molinos	Infraestructura Propia	-

Fuente: Elaboración propia

Comentarios: Molinos, marca Cocinero. Líderes, marcas Gallo y Andorinña. No marcas, marcas propias de supermercados y otras marcas de bajo precio.

Como hemos visto, los atributos de la propuesta de valor ofrecida por Molinos es diferenciada y de esta forma, busca agregar valor en la mente de los consumidores, extendiendo el margen, pero cobrando un precio levemente inferior al de las marcas líderes consolidadas dando una imagen de cotidianidad. Si bien el precio es inferior al de las marcas líderes, es a su vez muy superior al precio de las marcas locales que no tienen un posicionamiento claro y son de menor calidad. Volviendo una vez más al factor de la originación, la ventaja con la que cuenta Molinos en la región sumado a la ventaja arancelaria en contraposición con las marcas europeas le permite cobrar un precio por debajo de las líderes sin reducir los márgenes de manera considerable. Así podemos elaborar un pequeño cuadro con un gráfico simple sobre los factores que condicionan el precio y su relación con la propuesta ofrecida:

El Precio



Fuente: Elaboración propia

Se puede apreciar que los atributos diferenciales de la propuesta de valor de Molinos son consistentes con la intención estratégica de posicionar al aceite de oliva de Molinos como un producto de uso más cotidiano. Esta propuesta de valor diferenciada y consistente constituye, en consecuencia, uno de los elementos claves de la estrategia.

2.3.2.2) Las Marcas

A partir de la originación en Argentina, los aceites de todo tipo de Molinos se han comercializado por décadas en Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Bolivia y Chile bajo la marca Cocinero. La propuesta de valor descripta es llevada hacia estos mercados con esta marca con el objetivo de aprovechar el reconocimiento de la marca ya establecido en los productos de aceites derivados de distintas oleaginosas.

Sin embargo, en otros países de Latinoamérica la marca Cocinero no está disponible por encontrarse previamente registrada o no ser registrable y, en esas geografías, la marca que Molinos ha utilizado históricamente se denomina "Ideal". Por ello, la propuesta de valor llega a los consumidores de los países del Pacto Andino, Centroamérica, Caribe y México

bajo la marca Nature´s Ideal, una actualización de la marca Ideal orientada a ganar cercanía con los consumidores desde el origen natural.

Es importante destacar que, a pesar de que el nombre de la marca es diferente, en toda Latinoamérica la propuesta de valor es la misma. Esto es así porque, como mencionamos anteriormente, las necesidades y aspiraciones de los consumidores para estos productos son similares en toda la región y la canasta de beneficios ha demostrado su efectividad. De todas maneras, esto implica importantes sinergias en el proceso de desarrollo de las marcas, cuya relevancia deriva de la propuesta de valor para los consumidores. Esta propuesta de valor es similar a pesar de que el nombre con que los consumidores la asocian en su mente sea diferente, Cocinero para unos y Nature´s Ideal para otros.

2.3.3) Ventas y distribución: "La ruta al mercado"

El tercer elemento clave de la estrategia regional de Molinos tiene que ver con la función de venta y distribución de los productos a lo largo de Latinoamérica. La elección y la gestión de los canales de distribución en los nuevos mercados externos es muy importante ya que tiene una incidencia fundamental en lo que respecta a la disponibilidad del producto en los puntos de venta. En otras palabras, si bien hemos diferenciado que el acceso eficiente a las materias primas y una propuesta de valor diferenciada y consistente son claves para la estrategia de Molinos, no menos importante es la ruta por la que los productos llegan a los consumidores.

En los nuevos mercados latinoamericanos, Molinos busca mantener relaciones positivas con diferentes empresas distribuidoras en cada país con el objetivo de progresar en su inserción en cada uno de los mercados. En este caso, es preciso analizar cada caso en particular puesto que la situación, en lo que respecta a las necesidades y condiciones para la distribución, son diferentes en cada país. El objetivo general es fortalecer las relaciones con los distintos distribuidores a lo largo de la región para buscar el reconocimiento de las marcas de Molinos en los mercados latinoamericanos con mayor consumo de aceite de oliva y hacer llegar a los consumidores la propuesta de Molinos.

Como hemos visto anteriormente, el mercado objetivo con más potencial en Latinoamérica es el mercado de aceite de oliva de Brasil. Por eso resulta vital fortalecer y concretar alianzas con distribuidores de aquel país. En este caso, Molinos desarrolla una alianza con Bunge de Brasil. Bunge es una Compañía muy importante, una de los principales productores de aceite envasado y margarina de Brasil. Es, en consecuencia, una empresa con experiencia en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Bunge forma parte del mercado brasilero desde 1947 y a lo largo de su trayectoria adquirió la experiencia e infraestructura en dicho mercado. Molinos firmó un contrato de distribución exclusiva con Bunge con el objetivo de aumentar la participación en dicho mercado y de fortalecer el reconocimiento de sus marcas.

Mediante la alianza con Bunge, se espera que los productos que llevan la propuesta de valor de Molinos lleguen a los principales centro de consumo de aceite de oliva de Brasil como lo son Sao Paulo, Belo Horizonte, Rio de Janeiro y Santa Catarina. La presencia continua en las góndolas de los supermercados es fundamental para que las marcas de Molinos en Brasil como Cocinero Oliva alcancen una mayor participación de mercado. La alianza de Molinos con Bunge le permite a la empresa argentina contar con los recursos para desarrollar la distribución y la logística externa en un mercado clave como el brasilero.

En lo que respecta al mercado mexicano, el distribuidor que eligió Molinos es “La Italiana”, empresa que produce pastas secas con experiencia en distribución de productos alimenticios a supermercados estratégicos en suelo mexicano. Es importante contar con un aliado local en la distribución, sobretodo, cuando se trata de un mercado desconocido y en crecimiento como es el mercado mexicano. Por eso es que Molinos busca concretar una alianza estratégica con “La Italiana” para desarrollar la marca Nature´s Ideal en este mercado y lograr aumentar su participación y su reconocimiento en los primeros años de experiencia en el mercado.

En cada uno del resto de los países de Latinoamérica, que en conjunto representan un consumo significativo y una oportunidad desde que son mercados donde la competencia en

el sector de aceites de oliva no es fuerte, Molinos intenta una alianza con un distribuidor local. La selección de los distribuidores apunta a llegar lo más rápido posible a los mejores puntos de venta. Para cada país Molinos tiene relaciones a desarrollar y esto representa un desafío a futuro siendo la distribución el elemento clave en el cual, a diferencia de los otros dos, la empresa cuenta con poca experiencia y trayectoria en cada país. Uruguay, Paraguay, Puerto Rico, Colombia, República Dominicana, Colombia, Panamá y Costa Rica ya cuentan con distribuidores designados con el objetivo de alcanzar una participación cercana al 15% en este grupo de países.

2.4) La ejecución de la estrategia

Molinos ofrece la misma propuesta de valor en toda Latinoamérica, pero la estrategia es desplegada con algunos matices diferentes en tres subregiones. Estas subregiones requieren esas diferenciaciones de ejecución ya que es distinto el grado de desarrollo de las marcas en cada una de ellas y, adicionalmente, la infraestructura de distribución también es diferente.

Las tres subregiones y sus características son:

<u>Argentina</u>

Las marcas tienen un extenso desarrollo dada la presencia, esfuerzo de desarrollo y apoyo de varias décadas. Cuentan con la considerable infraestructura y escala local de Molinos, donde es la más grande Compañía de alimentos y todo esto se refleja en el liderazgo del mercado con un 35% de participación y alrededor de 1600 toneladas anuales de venta.

<u>Brasil</u>

La marca tiene un reconocido prestigio después de algunos años de trabajo y la alianza de distribución con una importante compañía local (Bunge). Se fue solidificando y esto se refleja con la tercera posición del mercado con un creciente 5% de participación superando las 2mil toneladas anuales.

Resto de Latinoamérica (con excepción de Uruguay y Paraguay, donde la posición de mercado es similar a la Argentina)

La estrategia está en los estadios iniciales de ejecución, los acuerdos de distribución son más recientes y, en algunos casos, están en periodo de ajuste, y esto se refleja en participaciones, si bien crecientes , todavía incipientes.

Si bien la estrategia regional de Molinos es similar en todos los países que abarca, es interesante analizar como la propuesta de valor y el posicionamiento marcario de las marcas de Molinos se encuentran en diferentes estadíos del desarrollo del negocio y por lo tanto, puede analizarse la misma estrategia en distintas etapas dando lugar a tácticas variadas para cada mercado. En los próximos párrafos repasaremos el mercado de olivas argentino en donde es vital mantener la fuerte posición en la participación del mercado. En segundo lugar, el mercado clave en la estrategia de crecimiento regional de Molinos es el de Brasil en donde el objetivo para el año 2010 es alcanzar el 7% del "market share" y lograr sostenerlo en el tiempo. Por último, la tercera división de mercados en Latinoamérica hace alusión al resto de los países en donde se busca crecer en distribución e invertir en conocimiento de la marca. Resumiendo en el siguiente cuadro:

Mercado, participación y objetivo

País	Mercado (Tons.)	Participación (Molinos)	Objetivo mediano plazo
• Argentina	• 4.500	• 35%	• 40%
• Brasil	• 45.000	• 5%	• 10%
• Resto Latam.	• 10.500	• 2%	• 15%
• Total Región	• 60.000	• 6,7%	• **13%**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos solicitados a la empresa

Argentina: Liderazgo con Cocinero y Lira

Dentro de la estrategia regional de Molinos siguen siendo importantes los resultados que se logren en el mercado de origen del aceite de oliva en Argentina. En este caso, el objetivo primordial es mantener la participación de mercado actual que representa aproximadamente el 35/40% del mercado en Argentina. En términos absolutos, estamos hablando de unas 1.600 toneladas anuales. Para lograr mantener este negocio, la propuesta de valor de Molinos se sostiene en tres pilares fundamentales. En primer lugar, teniendo en cuenta que Cocinero es la primera marca de Molinos y del mercado, se espera mantener las ventas de los productos de Cocinero activando propuestas en los puntos de venta. Concretamente, se trata de hacer foco en la publicidad en los supermercados y almacenes a través de ofertas, sorteos y otras formas de atracción. Ell segundo pilar de la propuesta de valor en Argentina apunta a apoyar con comunicación a la marca premium de Molinos que es Lira haciendo hincapié en su alta calidad y trayectoria. Por último, el tercer pilar que apunta a la sustentabilidad de los productos de Molinos en el mercado de aceite de oliva tiene que ver con la gestión de espacios en el punto de venta implementando técnicas de Category Management.

Brasil: Diferenciación con la marca Cocinero

Un mercado clave en la estrategia de expansión regional de Molinos es el mercado de Brasil. Como habíamos mencionado, el objetivo es continuar el crecimiento en este mercado de particular relevancia en Latinoamérica. En 2010, se espera alcanzar el 7% de Market share y, en el mediano plazo, el 10%. Para lograr esto, el foco de la propuesta de valor en Brasil estará puesto en continuar la consolidación de la marca Cocinero convirtiéndola en la tercera marca de Brasil (detrás de la española Gallo y la portuguesa Andorinha). Para esto, se lleva a cabo un proceso de construcción marcaria con publicidades televisivas, degustaciones, promociones en puntos de venta y desarrollo de la distribución.

La marca Cocinero en Brasil

En el mercado de aceites de oliva brasilero existe una diferenciación clara en la mente del consumidor entre los productos que son de marca y aquellos que no. Los productos con marcas reconocidas son casi en su totalidad productos importados de España y Portugal. También son reconocidos por ser productos de mayor calidad, con un set de beneficios más amplios y con una trayectoria exitosa en el sector. Estas dos marcas líderes del mercado de Olivas brasilero representan el 37% del Market share y tienen precios superiores al resto de los productos del mercado, en parte por los impuestos arancelarios que deben pagar y también por los diferenciales claros que poseen por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio mayor.

El 50% restante del mercado está conformado por marcas que no son reconocidas por los consumidores y no se diferencian con claridad de sus competidores.

Cocinero debe posicionarse fuera del espacio que ocupan las "no marcas" y lograr ubicarse en el lugar privilegiado de las marcas reconocidas. Para lograr esto, en el futuro próximo, el plan incluye una fuerte inversión en el posicionamiento de la marca a partir de desarrollos en publicidad y de un esfuerzo importante para mejorar la distribución a través de todo el territorio de Brasil. Dichas inversiones en publicidad y plaza están sustentadas por las características esenciales del producto que es de mayor calidad que sus competidores "sin marca" y que presenta, entre otras características distintivas, un packaging más práctico. Ahora bien, una justificación importante de este esfuerzo de Molinos por desarrollar la marca Cocinero se basa en la posibilidad de poder cobrar un precio mayor al de las no marcas, reduciendo el gap entre los precios de las dos marcas líderes y los precios de Cocinero. De esta manera, Cocinero busca lograr el objetivo de transformarse en la 3° marca de aceite de oliva de Brasil y convertirse en una marca reconocida que permita lograr sustentabilidad en el mercado y la posibilidad de cobrar un precio mayor por agregar más valor en la mente del consumidor. Además, Cocinero cuenta con la ventaja competitiva de contar con menos barreras arancelarias que Gallo y Andorinha. Con lo cual, Cocinero podrá acceder a márgenes similares al de los líderes aún cuando el precio de Cocinero se

encuentre un escalón por debajo de estos. En la página siguiente mostramos un cuadro que resumen la estrategia de Molinos en Brasil según trabajos de la empresa:

<u>El posicionamiento de Cocinero Brasil</u>

- Azeite : Posicionamento 80 vs Gallo mix.
- Duplicar o investimento em TV aberta e TV a Cabo
- Manter o foco no Interior de São Paulo e Minas Gerais
- Novas Áreas foco: São Paulo e Rio de Janeiro Capital
- Lançamento de Oliva Suave em lata: – Foco na região Nordeste
- Reposicionamento de Olivado (Girassol Premium)
- Mini campanha Cooking Spray

<u>Fuente:</u> Presentación de posicionamiento Molinos do Brasil

Resto de Latinoamérica: Desarrollo

Objetivos específicos:

Paraguay, Uruguay y Bolivia: Seguir desarrollando buena performance.
Colombia: Apoyo al reciente lanzamiento de Cocinero.
Venezuela: apoyo al lanzamiento de Nature´s Ideal.
Puerto Rico: lograr 3% de share con Nature´s Ideal.
México: lograr 1,5% de share con Nature´s Ideal.

Las marcas Cocinero y Nature´s Ideal en Latinoamérica

"Concentrar la competencia en Uruguay, Paraguay, Bolivia y Colombia, bajo la marca Cocinero Oliva, considerando que la figura de Cocinero está presente en dichos mercados desde mediados de la década del 90, como marca de aceite de girasol. Por lo cual, Cocinero Oliva es quien debe transmitir los valores de la marca y acercar el producto al consumidor, capitalizando de este modo el Brand Equity logrado por el ícono del Cocinero".

"Bajo la marca Nature´s Ideal se debe competir en países del Caribe, Pacto Andino (menos Colombia) y NAFTA. Aquí es la naturaleza y la Cordillera de los Andes el diferencial elegido para capturar la atención de los consumidores". (Presentación institucional de Molinos: 2009)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tercera Parte

-Conclusiones-

Universidad de San Andrés

Capítulo 3. Conclusiones

3.1) Resultados de la investigación: Respuestas a las preguntas de investigación

Tras analizar los puntos de mayor significatividad respecto de la configuración y la coordinación de la cadena de valor de Molinos para el mercado latinoamericano de aceite de oliva, podemos concluir que existen tres elementos fundamentales sobre los cuales se desarrolla y despliega con posibilidades de éxito, una estrategia regional en este sector de la industria.

Elementos claves para el desarrollo de una estrategia regional:

Los tres elementos claves que surgen de esta investigación son: el acceso eficiente a las materias primas, la propuesta de valor expresada en la marca y la distribución en los distintos mercados nacionales.

Por un lado, el acceso eficiente a las materias primas, apalancado en una infraestructura adecuada, es un elemento necesario para que la propuesta de valor, con costos competitivos, sea accesible para los consumidores de la región. Hemos visto en este caso particular que, en lo que respecta a una estrategia regional, no es necesaria la regionalización de la originación sino que, por el contrario, es ventajoso para Molinos que Argentina sea el único país de la región con una plantación relevante de olivas. De esta manera, el hecho de ser un importante comprador de materias primas en diferentes sectores de la producción primaria argentina, la que a su vez goza de evidentes ventajas competitivas respecto de otros países de la región, convierte al acceso eficiente a la materia prima básica en una fuente de valor diferencial volviéndose clave en la cadena de valor. Entonces, con respecto al primer elemento clave de la estrategia regional de Molinos, podemos decir que es importante mantener el privilegiado acceso a las materias primas fortaleciendo también las barreras de ingreso ya que es muy difícil y costoso igualar la eficiencia con que se ejecuta y la infraestructura que la hace posible.

Como hemos visto a lo largo del capítulo 2, es posible identificar , tanto entre los negocios de Molinos como en otras compañías y portafolios en la Argentina, varios productos y categorías que gozan de similares posibilidades en términos de eficiencia en el acceso a las materias primas. El sector vitivinícola, a partir de ser Argentina el único lugar donde es posible la obtención de uvas "Malbec" de calidad suficiente para los exigentes mercados de alta gama, es un ejemplo de una oportunidad significativa. Ejemplos similares podrían encontrarse a partir de la muy eficiente producción agropecuaria nacional.

El segundo elemento clave de éxito que hemos identificado es la propuesta de valor a los consumidores por parte de Molinos. Si bien la ventajosa originación, la eficiente organización y las ventajas arancelarias en el Mercosur permiten reducir los costos en comparación con sus competidores, los consumidores de aceite de oliva deben estar dispuestos a pagar un precio mayor al que pagarían por marcas de bajo precio debido al set de beneficios único que Molinos ofrece en sus marcas.

La canasta de beneficios, entre los que podemos destacar la practicidad del packaging, la idea de compra cotidiana y la noble calidad del producto, conforman la propuesta de valor de Cocinero en los países del Mercosur y de Nature's Ideal en los países del pacto Andino, Centro América y México. Es comunicando estos beneficios y la valoración de los mismos por parte de los consumidores a través del uso cotidiano de los productos lo que va dando prestigio a las marcas que Molinos comercializa en los países de la región. Al lograr el reconocimiento de sus principales marcas, Molinos le pone nombre a su propuesta de valor y se vuelven fácilmente perceptibles por los consumidores de aceite de oliva. Por lo tanto, no puede haber una estrategia exitosa sin propuesta de valor diferenciada puesto que puede existir la situación en la que se obtengan ventajas en la originación y una ágil distribución pero el esfuerzo será en vano sin una propuesta de valor para el cliente.

En el mercado de aceite de oliva, como en otros sectores de la industria alimenticia, la marca juega un rol fundamental puesto que los consumidores identifican una propuesta de valor con el nombre de una marca y eso es lo que compran. En otras palabras, la marca es el nombre que contiene la propuesta de valor y los consumidores entienden esta propuesta

como la marca misma. Podemos hacer un paralelismo con las personas y sus características personales físicas, intelectuales y morales y su nombre. Así como cuando nombramos una persona, nos referimos y entendemos un conjunto de cualidades de esa persona, cuando mencionamos una marca, nos referimos y entendemos a la propuesta de valor que conlleva. Podemos afirmar que las actividades de la empresa pueden estar coordinadas pero esto no será suficiente para lograr una estrategia regional adecuada si no existe una propuesta de valor diferenciada que agregue valor en la mente del consumidor.

El tercer elemento clave necesario para una estrategia exitosa es la estructura de venta y distribución en cada país. Hasta aquí, hemos discutido como el hecho de lograr un eficiente acceso a las materias primas claves con una estructura adecuada y, luego de la etapa de producción, llevar a los consumidores una propuesta de valor diferenciada expresada en una marca que implique una canasta clara y consistente de beneficios son elementos claves en la cadena de valor para una estrategia exitosa de regionalización. Ahora, debemos concluir que la manera de poner todo lo mencionado al alcance de los consumidores de una manera eficiente es el tercer componente para cerrar el proceso de una cadena de valor que, con actividades debidamente coordinadas, se constituya en una posición competitiva de fortaleza y que sea sostenible.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En este caso, a diferencia de lo que ocurre con la originación y la propuesta de valor, la actividad no se lleva a cabo en un solo país ni se mantiene consistente a lo largo de la región, sino que debe tratarse cada caso en particular considerando que todos los países tienen distribuidores que se comportan de diferente manera. Del mismo modo, la posibilidad de lograr acuerdos de distribución con distribuidores que entiendan y sean capaces de llevar los productos, y con ellos la propuesta de valor, al alcance de los consumidores puede resultar una actividad más simple o más compleja dependiendo del tamaño y uniformidad del país, el entorno competitivo en la industria de alimentos, el entorno regulatorio y político y de otras situaciones coyunturales.

Para el caso de Molinos, coordinar la distribución de sus productos es un desafío importante debido a que la empresa no tiene una larga trayectoria fuera del país. Pero para

concluir sobre este punto, es preciso analizar cada caso en particular debido a que los canales de distribución parecen estar más desarrollados en algunos países que en otros.

Características del mercado de aceite de oliva de la región:

Molinos, a partir de sus fortalezas, cuenta con las competencias básicas que le permiten tener alcance a los tres elementos claves: acceso eficiente a la materia prima, una propuesta de valor consistente y una ruta al mercado adecuada. Por ello puede expandirse en el mercado latinoamericano de aceites de oliva, mercado que, como vimos en el capítulo 1 es atractivo para este desarrollo.

La atractividad del mercado está dada por su tamaño (El consumo en Latinoamérica representa más de 10 veces el consumo en Argentina), su crecimiento basado en la mejora socio-económica de la región y en un cambio de hábito hacia el consumo de este tipo de productos y su rentabilidad, posibilitada justamente por la capacidad de coordinar eficientemente los elementos clave de la cadena de valor.

Configuración y coordinación de la cadena de valor de Molinos para este mercado:

Hemos analizado como la cadena de valor de Molinos para el mercado de aceite de olivas latinoamericano se inicia con el apoyo y vínculo a productores de la región olivícola de Argentina, sigue con la molienda por parte de terceros, el envasamiento en modernas instalaciones propias, el diseño de la estrategia y las actividades de mercadeo para culminar en la venta a través de distribuidores asociados en los distintos países. Todas estas actividades están soportadas por la infraestructura de Molinos que aporta soporte financiero, de recursos humanos, administrativo y , fundamentalmente, el aseguramiento de la calidad a lo largo de toda la cadena.

Dentro de esa cadena de valor, la originación eficiente, la propuesta de valor diferenciada y relevante y la ruta al mercado son los factores que no pueden faltar para que la estrategia tenga pretensiones de éxito.

Sugerencias para el desafío de crecimiento regional:

Como sugerencia principal para un mayor crecimiento regional, consideramos que se debe analizar la posibilidad de agregar otros productos en esta estrategia de desarrollo de mercado, definida como lo hace Ansoff, en el sentido de expandir productos existentes a nuevos mercados.

Este desarrollo de productos adicionales debe, evidentemente, respetar la necesidad de cumplir con los elementos clave que hemos identificado. Pero también pensamos que ayudaría a fortalecer aun más esos elementos, en especial la distribución, ya que permitiría fortificar las relaciones con los distribuidores e implicaría acceder a los beneficios de una mayor escala en la ruta al mercado.

También, como una reflexión final de este trabajo, creemos que la comercialización de alimentos en la región, más allá de significar un impulso a las exportaciones argentinas, implican una contribución al desarrollo de exportaciones de productos con valor agregado. Esto significa que, a diferencia de los commodities (recordar que una tonelada de aceite de oliva envasado se exporta a unos 5.500 dol/ton, cuando el precio del mismo aceite a granel es sólo de unos 3.500 dol/ton., lo que significa que hay 2.000 dol/ton. de valor agregado) al vender aceite de oliva envasado se están incrementando más que proporcionalmente la cantidad de horas de trabajo y de producción argentina que se exporta.

Elementos claves para lograr una estrategia exitosa:

En definitiva, poner en práctica una estrategia de desarrollo de mercado regional para productos de valor agregado no es una tarea sencilla. A diferencia de la exportación de commodities, en el caso del aceite de oliva la cadena de valor es más extensa y compleja ya que los elementos que la componen van agregando, de manera significativa, valor al producto que finalmente llegará a los consumidores.

Por ello, citando a Porter, es importante analizar la configuración de la cadena de valor y la coordinación de las actividades en un negocio que busca comercializar productos de valor agregado al exterior.

En este mercado en particular, hemos visto que es vital considerar los tres elementos clave de la cadena. Las ventajas en la originación permiten tomar participación en mercados no accesibles para competidores locales mientras que la propuesta de valor apreciada logra que los consumidores compren el producto evitando la competencia por precio. La distribución es el elemento clave más cercano al cliente y por lo tanto es el que más adaptación requiere para hacer que el producto esté disponible para los consumidores.

A través del caso Molinos hemos analizado que el acceso eficiente a las materias primas, una propuesta de valor diferenciada en la mente de los consumidores y una distribución rápida y adecuada en cada uno de los mercados son elementos claves para que una estrategia regional en la industria de aceite de oliva resulte exitosa.

En síntesis, la estrategia de desarrollo de mercado de Molinos está basada en los siguientes conceptos:

- **Un mercado en crecimiento, a partir de un cambio de hábito de un segmento de consumidores.**

- **Una ventaja competitiva en la originación de la materia prima principal.**

- **Una propuesta de valor diferenciada y consistente con las aspiraciones de los consumidores.**

- **Convenios de distribución y venta compatibles**

3.2) Evaluación del marco teórico

A lo largo del trabajo, consideramos algunos conceptos y herramientas conceptuales que nos aportaron el marco teórico del estudio realizado.

Para alcanzar un entendimiento general del entorno hemos utilizado herramientas como las cinco fuerzas de Porter que nos permitió analizar las relaciones de poder de la industria con los actores del entorno que afectan directamente la actividad de la industria. Si bien el modelo presenta un escenario relativamente simplificado cuando se aplica en una industria real, podemos entender mediante su aplicación, cómo interactúa la industria de aceites de oliva con el microentorno.

Para que el análisis del entorno de la industria sea completo, también hemos visto la influencia del marco político/legal, económico, social y tecnológico en el que la industria se desarrolla. Estas dos herramientas no son centrales en el trabajo pero son útiles porque nos brindan un entendimiento general del entorno y nos permiten ver cómo interactúa este con la industria en donde Molinos se desarrolla.

Además de analizar el entorno y la industria en donde Molinos desarrolla sus actividades, también tomamos contenido teórico para analizar a la empresa desde su interior. Tomando el esquema de Abell como punto de partido, pudimos definir el negocio de Molinos en el mercado de aceite de oliva para obtener un entendimiento general.

Por otro lado, hemos analizado a través de la matriz de Ansoff, en qué dirección se lleva a cabo la estrategia de crecimiento regional de Molinos. Profundizamos en lo que respecta al desarrollo de nuevos mercados por parte de la empresa. Este desarrollo de nuevos mercados puede tomar dos caminos. Se puede tratar de un desarrollo en un nuevo mercado con el objetivo de satisfacer otra necesidad o se puede tratar de un desarrollo en un nuevo mercado geográfico. El caso Molinos resulta útil para observar esta diferenciación en la realidad puesto que es un claro ejemplo de desarrollo de nuevo mercado desde el punto de vista geográfico ya que se trata de una expansión regional. Además, las necesidades de los

consumidores en todos los mercados es similar evidenciando que el nuevo mercado se diferencia del mercado actual que ataca Molinos, por un desarrollo hacia otras geografías.
A través de las mencionadas herramientas nos acercamos al concepto central del trabajo que tiene que ver con la configuración y la coordinación de la cadena de valor. Dentro de la cadena de valor, encontramos los elementos claves internos de la Compañía que configurados y coordinados de manera eficaz aumentan las posibilidades de éxito del negocio.

Los elementos claves que hemos analizado, desde un punto de vista teórico, son habilidades esenciales que tiene la empresa para comercializar productos en el exterior. A lo largo de la cadena, se identifican estas habilidades que conforman las competencias centrales de Molinos para el mercado latinoamericano y que la empresa busca convertir en ventajas competitivas. Para ello, los elementos claves identificados deben ser difíciles de imitar, reconocidos por los consumidores y aplicables a otros negocios.

Analizando la configuración de la cadena vimos como se decide dónde ha de realizarse cada actividad. "*Configuration is the way that managers arrange the activities of the value chain*" (Daniels, R y S., 2008: Pág 459). Vimos que es importante que en Argentina se realice el proceso de originación puesto que justamente es la ventaja del suelo del país y de la infraestructura que Molinos posee desde hace años constituyéndose como una empresa con trayectoria en la compra de productos derivados del agro.

También analizamos la propuesta de valor diferenciada. Esta propuesta de valor es diferenciada de la competencia pero es a su vez uniforme a lo largo de toda la región excepto por algunas adaptaciones como el nombre de la marca en la región del Pacto Andino que es Nature´s Ideal en lugar de Cocinero. Es decir que las características de los atributos de la propuesta de valor son similares pero la actividad involucraa toda la región y no solamente a Argentina como en el caso de la originación. Además, al tener en cuenta las características propias de cada país se llega inevitablemente a algunas diferencias en la forma de comunicar la propuesta de valor (Por ejemplo, en Brasil se lleva a cabo una

publicidad televisiva porque es un mercado lo suficientemente grande para justificar dicha inversión).

Pero el nivel máximo de adaptación se da en el tercer elemento clave que es la distribución y la venta. En este caso, las decisiones se toman por separado para cada caso en particular y los acuerdos pueden variar considerablemente de país a país.
Como conclusión final en lo que respecta a la configuración regional de la cadena de valor, podemos ver que el nivel de centralización/adaptación de cada actividad de la cadena puede variar. En este caso particular, a medida que nos acercamos al cliente, la descentralización es mayor.

Siguiendo la frase de Michael Porter con la que dimos comienzo a este trabajo, vemos que no sólo la configuración de la cadena de valor es importante sino que también debemos considerar la coordinación de la misma. "*Coordination is the way that managers connect the activities of the value chain*" (Daniels, R. y S., 2008: Pág 465).

La coordinación tiene que ver con cómo estas actividades se relacionan. Para analizar esto, no tomamos la actividad en su totalidad sino que hemos profundizado en la interacción entre los tres elementos claves presentes en la cadena. En este caso, pudimos ver que hay una relación estrecha entre los elementos claves y que el debilitamiento de uno puede tener repercusión en los otros dos. Concretamente, vimos que la calidad es un atributo importante en la propuesta de valor al igual que el sabor suave y frutado que invita a consumir el producto todos los días. Es evidente que estos atributos fundamentales dependen del acceso eficiente a las materias primas de calidad y no podría haber una propuesta de valor diferenciada sin esta ventaja en la originación. Por otra parte, la propuesta puede ser valorada por el cliente pero nunca llegar a él, para lo cual se vuelve fundamental contar con una adecuada "ruta hacia el mercado".

En definitiva, podemos observar que el elemento clave de una actividad de la cadena se conecta con el de otra de manera tal que estos elementos se coordinen hacia una misma dirección.

Siguiendo el consejo de Michael Porter: "*La estrategia internacional de una empresa, en contraposición a la nacional, debe considerar dos dimensiones clave: la configuración de la cadena de valor a través de la región y la coordinación de dichas actividades*" (2005), hemos considerado estos aspectos en la estrategia regional de Molinos para el mercado de aceite de oliva tomando en especial consideración a los tres elementos claves que son el motor de este negocio.

3.3) Sugerencias para futuros temas de investigación

1) Encontrar el caso

Cuando ya conocemos la unidad de análisis o los conceptos más importantes que pretendemos analizar, es importante encontrar el caso adecuado que permita ilustrar y desarrollar de la mejor manera posible la unidad sobre la que se quiere profundizar para "darle vida" a los conceptos de los que partimos.

2) Una estrategia internacional

Es importante destacar que existe una gran variedad de bibliografía en el rubro "negocios internacionales". Con el proceso de globalización, las empresas han extendido sus fronteras dando lugar al desarrollo de este tipo de análisis. Vale la pena aclarar que existen otras apreciaciones conceptuales muy conocidas que no fueron tenidas en cuenta en este trabajo porque no aplicaban en forma directa pero que pueden ser útiles en otros trabajos como el diamante de la estrategia internacional Porter o algunas consideraciones sobre la internacionalización de las marcas.

3) El mercado de aceite de oliva

Una sugerencia para futuros temas de investigación que involucren el mercado de aceite de oliva es realizar el estudio considerando las características de los grandes productores mundiales (presentes en los países cercanos al Mar Mediterráneo) y el gran consumidor mundial (Estados Unidos). Este trabajo potencial consistiría en describir una nueva etapa de crecimiento hacia una estrategia mundial en contraposición con una estrategia nacional y una estrategia regional.

4) Bibliografía básica

- Ansoff, I. (1988), *"The New Corporate Strategy"* John Wiley & Sons. Nueva York.

- Daniels, Radebaugh y Sullivan (2008), "*International Business*". Prentice Hall. Twelfth edition. New Jersey.

- Czinkota, M. (2007), "*Negocios internacionales*". Thompson Editores, séptima edición. México.

- Dvoskin, R (2004), "*Fundamentos del Marketing"*. Ediciones Granica. Buenos Aires.

- Hax, A. y Majluf, N. (1996), "*The Strategy Concept and Process"*. Prentice Hall, Second Edition. New Jersey.

- Hernández Sampieri, Roberto (2006), "*Metodología de la Investigación*". Mc Graw Hill Interamericana. México.

- Hill, C. (2009), "*International Business. Competing in the global marketplace".* McGraw Hill. Nueva York.

- Hitt, Ireland y Hoskisson (2008), "*Administración estratégica: competitividad y globalización-Conceptos y casos"*. International Thompson Editores, 7° edición.

- Johnson, Scholes y Whittington (2008), "*Exploring Corporate Strategy".* Prentice Hall. Londres.

- Krajewski y Ritzman (2000), *"Administración de operaciones. Estrategia y análisis"*. Pearson Education, quinta edición. México.

- Lanciani, Mariana (2005), *"Estrategias marcarias en el Mercado de consumo masivo".* Trabajo de graduación de Administración de Empresas. Buenos Aires.

Universidad de SanAndrés

- Loyola, J y Schettino, M. (1994), "*Estrategia empresarial en una economía global"*. Grupo editorial Iberoamericana. México.

- Molinos Río de la Plata S.A. (2009), "*Reporte anual: memoria y balance*". Buenos Aires

- Pando, D (2002), "*Capacidad institucional en la regulación de los servicios públicos. El caso del gran apagón en la Ciudad de Buenos Aires"*. Tesis de Maestría. Buenos Aires.

- Porter, M (1987), *"Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior"*. Continental. México.

- Porter, M (1991), "*Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia".* REI. Buenos Aires.

- Porter, M. (2005), "*Estrategia y ventaja competitiva".* Ediciones Deusto. Barcelona.

- Porter, M (2008), "*The Five Competitive Forces that Shape Strategy".* Harvard Business Review; January 2008.

- Rodriguez, M (2007), "*La Estrategia de la casa matriz y sus expansiones en otros países, con diferentes objetivos.*" Tesis de Maestría en Marketing. Buenos Aires

- Rugman, A. (1997), *"Negocios internaciones. Un enfoque de Administración estratégica".* McGraw Hill Interamericana Editores. México.

- Sciarroni, R (2000), "*Marketing y Estrategia. Un enfoque empresarial"*. Editorial Mercado. Buenos Aires.

- Slater y Olson (2002), *"A fresh look at industry and market analysis".* Business Horizons.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Páginas Web:

- *http://www.molinos.com.ar, 2009 – 2010*
- *http://www.molinos.com.ar/molinosenelmundo/index.asp, 2010*
- *http://www.andorinha.com/, 2010*
- *http://www.infoagro.com/olivo/aceite_de_oliva.htm, 2010*
- *http://www.indec.mecon.ar/, 2010*

Entrevistas realizadas:

- Agustín Llanos (Gerente de Negocio) en dos ocasiones.
- Ricardo Longo (Gerente de planeamiento y control de gestión)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres