

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas

Innovación estratégica dentro de la industria alimenticia

Caso Gallo Snacks: una propuesta diferente

Alumno: Belén González Kenny

Legajo: 23122

Mentor: Adrián Darmohraj

Victoria, Mayo 2016

Resumen

Molinos Río de la Plata es una de las compañías líderes del mercado alimenticio argentino, con una amplia trayectoria. La misma produce y comercializa productos de consumo masivo de marca, siendo uno de los principales proveedores del sector supermercadista y exporta productos de marca a granel. Bajo el lema de ser el número uno o un fuerte número dos en todas las marca, Molinos emprendió una estrategia de desarrollar y fortalecer aquellos negocios y plataformas que tengan valor agregado. Basado en esta premisa, es que se lanzó al mercado la plataforma de Snacks Saludables, bajo la marca "Gallo Snacks", con una propuesta diferente: posibilidad de consumir una comida entre horas, que contenga características saludables pero sin perder sabor.

El siguiente trabajo se basará en la propuesta innovadora de los Gallo Snacks. Se analizarán las variables contempladas para su lanzamiento al mercado, así como algunos de los elementos que le permitieron tener éxito en el mismo. Además, se evaluará si dicha propuesta puede ser considerada una innovación estratégica.

Por otra parte, se realizará un análisis del entorno en el que se desenvuelve la empresa, ya que se caracteriza por ser muy volátil. Los diferentes cambios sucedidos en el entorno fueron presentando oportunidades para los competidores de Gallo Snacks para ingresar en este nuevo segmento de mercado de snacks saludables y robarse una porción del mismo. La evaluación del entorno es esencial para comprender la estrategia de los Gallos Snacks, pero también es necesario evaluar la situación interna de la compañía. Comprendiendo tanto el entorno como el interior de la misma, se evaluarán las decisiones estratégicas llevadas a cabo por Molinos durante estos últimos cuatro años, para poder determinar su situación actual.

Palabras clave: Gallo Snacks, innovación estratégica, estrategia, segmento de mercado de snacks saludables, decisiones estratégicas.

Índice

Introducción	5
Problemática	5
Preguntas de investigación	7
Objetivos	7
Justificación de las razones del estudio	7
Marco Conceptual	8
Innovación estratégica	8
Decisiones estratégicas	14
Metodología de estudio	23
Tipo de estudio	23
Caso de estudio	
Técnicas de recolección de datos	23
Historia de Gallo Snacks	25
Wolfilos Rio de la Flata	23
Lanzamiento de la plataforma saludable	27
Resultados obtenidos	
La Innovación estratégica en el caso Gallo Snacks	34
Ventajas competitivas de Molinos Río de la Plata	34
¿Fue Molinos un "first mover" con el lanzamiento de Gallo Snacks?	36
Gallo Snacks, ¿una innovación estratégica?	38
Decisiones estratégicas	40
Entorno de Molinos Río de la Plata	40
Recursos estratégicos y competencias	45
Estrategia de Molinos Río de la Plata	49
Conclusiones y recomendaciones para la gestión	52
Conclusiones	52

Recomendaciones	54
Anexos	56
Anexo 1: Artículos relacionados a la compra de Chocoarroz	56
Anexo 2: Pruebas de nombre para la plataforma de snacks	56
Anexo 3: Molinos en números	57
Anexo 4: Precio de Bizcochos de Arroz vs competencia	57
Anexo 5: Página de Facebook de Gallo Snacks	58
Anexo 6: Portfolio de Gallo Snacks	58
Anexo 7: Encuesta a Florencia Serra, Brand Manager de Gallo Snacks (19 de abri	il del 2016)59
Bibliografía	60

Universidad de SanAndrés

Introducción

Problemática

La satisfacción y adaptación a las necesidades cambiantes de los consumidores es una de las mayores preocupaciones de las empresas hoy en día, debido a los cambios que fueron surgiendo en las últimas décadas. Nos hemos acercado a un mercado globalizado en varias industrias, la tecnología avanzó rápidamente y de formas inesperadas, las desregulaciones le abrieron las puertas a nuevos emprendimientos, e Internet creó una forma completamente distinta de hacer negocios. Estas disrupciones modificaron abruptamente la relación entorno-empresa: hoy en día hay mayor facilidad de acceso a la información, con lo cual los consumidores tienen nuevos estándares de calidad y exigencias más altos.

Frente a este contexto, se torna más difícil para las organizaciones cumplir con las expectativas de sus clientes y generar valor agregado en la oferta de sus productos o servicios. En este caso, toma especial relevancia la capacidad de diferenciación que tiene una empresa. Dicha capacidad, según Markides (2005) surge cuando la compañía logra identificar un espacio en el mercado, lo cubre, y luego ese espacio se convierte en un nuevo mercado masivo. Estos espacios pueden surgir por tres principales motivos: nuevos segmentos de mercados o segmentos existentes que no fueron satisfechos por los consumidores (nuevo quién), nuevas necesidades o necesidades no saciadas por competidores (nuevo qué), o surgimiento de nuevas formas de producción o distribución (nuevo cómo).

La diferenciación en las empresas, depende tanto de la creatividad como de los recursos disponibles. En este proyecto evaluaré la relevancia que asume, en las empresas, la innovación constante y la elaboración de una buena estrategia que le permitan crecer de forma distintiva, logrando un enfoque único y personalizado en el cliente.

La innovación estratégica, como bien menciona Markides (1997) consiste en el descubrimiento de una nueva idea o modelo de gestión, acompañado de la creación sistemática de ese nuevo producto o modelo. Es decir que se cambian las reglas del juego. No obstante este fenómeno no nos sirve únicamente para generar una ventaja competitiva, sino que es probable que también se genere un cambio organizacional y promueva una cultura

de innovación en otras áreas de la empresa. En adición, este proceso de cambio está vinculado con el paradigma elaborado por Von Hippel (2005) referido a la innovación vía consumidor. Más allá de la interacción que debe haber en diferentes áreas internas de la organización, se deben utilizar estratégicamente a los consumidores para generar innovación.

La industria en la cual se hará foco en este trabajo de investigación es la de alimentación. En la actualidad, esta industria se encuentra en un estado de comoditización en la cual hay constantes guerras de precios y bajos márgenes por lo que resulta esencial focalizarse en la innovación, con el fin de aumentar el valor percibido de los alimentos. Como bien menciona Schumpeter (1984), lo que beneficia a una firma no es competencia por precios sino por nuevos productos. Para ello resulta de gran relevancia hacer foco en las necesidades de los consumidores y las nuevas tendencias de mercado, teniendo en cuenta los recursos internos de la empresa en cuestión.

En cuanto a las tendencias, las mismas se definen como "una corriente o preferencia hacia determinados fines". En el caso del mercado alimenticio, la tendencia más clara es la saludabilidad. Hoy en día, las crecientes demandas de alimentos naturales y "menos procesados" por parte de los consumidores, está obligando a las empresas a eliminar los ingredientes artificiales de sus productos. Sumado a esto, debido a que los consumidores están cada vez más atentos a los ingredientes de los productos, hay una clara propensión a consumir productos libres de gluten o, en muchos casos, sin TACC. Dichas preferencias, así como otras que no fueron mencionadas, demuestran como las prioridades cambiantes de los consumidores, desde las oportunidades de los avances en formulación y el alcance de la tecnología, afectan a los alimentos.

Debido a esto, las empresas deben estar constantemente redefiniendo sus estrategias y sus negocios con el fin de mantenerse competitivos en el mercado. Según estudios de Nielsen (2014), durante los últimos dos años, el ritmo de lanzamientos en el mercado de productos de consumo masivo, en la industria de la alimentación, han tenido un incremento muy importante. La saturación de un mercado que no crece y la necesidad de diferenciarse de la competencia, promovieron la introducción de nuevos productos a un ritmo mayor.

¹ http://definicion.de/tendencia/ (Acceso en Febrero 2016)

Preguntas de investigación

La pregunta central que guía la investigación es: ¿De qué manera se lleva a cabo una innovación estratégica en la industria alimenticia, en el segmento de snacks saludables?

Objetivos

El objetivo principal de la investigación es entender la forma en la cual una industria, perteneciente al sector alimenticio, lleva a cabo una innovación estratégica y le permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En relación a dicho objetivo, surgen otros secundarios, tales como el entendimiento de

- a) Variables a tener en cuenta a la hora de lanzar un nuevo producto al mercado
- b) Estrategias de posicionamiento y marketing necesarias para adentrarse en el mercado

Justificación de las razones del estudio

La relevancia de este trabajo de investigación está estrechamente relacionada con la coyuntura de cambio en la que estamos inmersos hoy en día. Frente a este contexto, innovar es hoy un concepto en boga. En este nuevo mundo globalizado, donde la competencia es cada vez mayor, es necesario que las empresas renueven o mejoren sus productos con el fin de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores.

No obstante, a pesar de que la mayoría de las empresas toman decisiones similares, solo algunas de ellas logran alcanzar los objetivos propuestos, con lo cual resulta interesante indagar porqué y cómo sólo determinadas decisiones logran ser exitosas. El caso de innovación estratégica presentado, podría servir de inspiración para empresas que estén estancadas y requieran de un cambio para hacer frente al entorno competitivo, ya que se detallan con claridad las claves de su penetración en el mercado.

Sumado a esto, se dan a conocer las nuevas tendencias de saludabilidad en el mercado alimenticio, las cuales se están convirtiendo en un reclamo de la sociedad, una obligación, en vez de un diferencial competitivo.

Marco Conceptual

El siguiente apartado del trabajo se divide en dos grandes secciones, con el fin de facilitar la comprensión de los temas tratados y organizar la lectura de los mismos, los cuales son: Innovación Estratégica y Decisiones Estratégicas.

En la primera parte se definirán varios de los conceptos necesarios para poder responder la pregunta central de la investigación, tales como *ventaja competitiva* y *la condición de "first mover e innovación estratégica*. Además se analizará la forma en la cual dichos conceptos resultan relevantes para llevar a cabo una innovación estratégica.

Por otra parte, en la segunda sección se intentará comprender cuáles son las decisiones estratégicas que debe tomar una empresa con el fin de innovar. Para ello, se explicará la importancia de conocer los distintos sectores industriales en los cuales se desenvuelven las organizaciones, el entorno en el cual opera, las capacidades y recursos de la firma y las estrategias competitivas de la misma.

Innovación estratégica

"You cannot discover new oceans unless you have the courage to lose sight of the shore"2

Técnicamente, el concepto de innovación se define como "la transformación de una idea en un producto vendible, nuevo o mejorado, en un proceso operativo de la industria y en el comercio o en un nuevo método de servicio social". Es decir que la innovación se puede considerar como la aplicación de una idea que genere beneficios empresariales. Sumado a esto, nos centraremos también en la teoría aportada por Hamel (2007), quien define los distintos niveles de innovación lo cual nos ayudará a identificar a cuál de ellos pertenece la realizada por Molinos Río de la Plata.

Tal como mencionamos previamente, Hamel (2007) define cuatro niveles de innovación, los cuales varían según sus niveles de vulnerabilidad.

• El primer nivel es la *innovación en procesos*, el cual se relaciona con la eficiencia en la producción y las tecnologías utilizadas para lograrlo. No obstante, según el autor

² https://en.wikiquote.org/wiki/Andr%C3%A9_Gide (Acceso Febrero 2016)

- en cuestión, esta eficiencia productiva puede ser fácilmente imitable con lo cual no garantiza una ventaja competitiva a largo plazo.
- La innovación en productos se encuentra en segundo lugar, el cual implica la generación de productos inexistentes en el mercado, o la mejora de alguno existente.
 Teniendo en cuenta los rápidos avances tecnológicos que se dan hoy en día, esta innovación puede ser fácilmente imitada y por ende no asegura ventajas competitivas sostenibles.
- En el tercer nivel se encuentra la innovación estratégica, la cual es muy difícil de imitar ya que implica la interconexión de varios factores. A continuación detallaremos en profundidad este concepto
- Finalmente, el cuarto nivel es *innovación del management* la cual permite obtener una ventaja competitiva a largo plazo. El management de una organización es un aspecto muy intrínseco de la misma y difícil de imitar, con lo cual los beneficios de la misma son sostenibles en el tiempo

Una vez definido el concepto de innovación y los niveles en los cuales se puede clasificar dicho concepto, no adentraremos en la definición de dos elementos claves de la innovación estratégica para poder, luego, definir este último con más claridad.

Un elemento clave de la innovación estratégica: la ventaja competitiva

Previo a entender cómo surgen las ventajas competitivas, debemos comprender el significado de dicho término. Lambin (1995) define la ventaja competitiva como "las características o atributos detentados por un producto o marca que le confieren cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos". Es decir que una ventaja competitiva es la habilidad para obtener un rendimiento superior al de los rivales.

El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor a los clientes, el cual se define como la diferencia entre los beneficios que reciben los clientes como consecuencia del uso del producto y los costos implicados en adquirirlo y usarlo. Consecuentemente, proporcionar valor implica un amplio esfuerzo organizativo dirigido a comprender las necesidades latentes de los consumidores. Además, tal como se mencionó previamente, no alcanza con obtener mejores resultados para tener una ventaja competitiva, sino que es necesario poder

mantenerlas a lo largo del tiempo, así como defenderlas frente a la competencia, puesto que si desaparecen o sin imitadas pierden su poder diferencial.

El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como que sea consciente de dónde pueden surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio que, de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva. Según Grant (2010), cuánto más efectivas sean dichas barreras, más sostenible puede ser la ventaja dela firma sobre sus competidores. En la mayoría de los casos, la imitación de una ventaja competitiva es un proceso lento ya que superioridad en rentabilidad usualmente se mantienen por una década o más.

Para que una firma pueda imitar la estrategia de otra de forma efectiva, Grant (2010) menciona que se deben cumplir las siguientes cuatro condiciones:

- *Identificación:* la empresa debe ser capaz de identificar que su competidor posee una ventaja competitiva
- *Incentivo:* una vez identificada la ventaja competitiva, la firma debe ser capaz de creer que su competidor puede también obtener beneficios superiores
- *Diagnóstico:* se deben diagnosticar las características de la estrategia del rival que le generen la ventaja competitiva
- Adquisición de recursos: la firma debe ser capaz de adquirir, vía transferencia o replicación, los recursos y capacidades necesarios para imitar la estrategia de su competidor

No obstante, existen formas de prevenir la imitación para cada una de las condiciones.

- *Identificación:* para prevenir que un competidor identifique las ventajas competitivas, se debe opacar la superioridad en la performance para que el mismo no pueda imitarlas a tiempo
- *Disuasión y apropiación:* otra forma de evitar competencia es enviarle información incorrecta a los competidores. Por ejemplo, se podría convencer a los mismos de que la imitación no es rentable con el fin de que no les interese intentar. La apropiación de los nichos estratégicos es otra forma de prevenir la imitación, ya que se reducen las oportunidades de inversión

- Diagnóstico: para que una empresa sea capaz de imitar la ventaja competitiva de otra, la misma debe tener en claro cuál es la clave del éxito. No obstante, en la mayoría de las industrias resulta muy difícil vincular la superioridad en la performance con decisiones estratégicas. Por lo tanto, cuanto más multidimensional sea la ventaja competitiva, más difícil será diagnosticar las determinantes del éxito.
- Adquisición de recursos y capacidades: una vez que se diagnosticaron las fuentes de las ventajas competitivas, el imitar puede montar un desafío competitivo mediante la adquisición de los recursos y capacidades necesarios para la imitación. Dicha adquisición se puede lograr de dos formas: comprándolas o creándolas. Por lo tanto, la sostenibilidad de una ventaja depende del tiempo que le lleve al competidor adquirir y movilizar los recursos necesarios para imitarla.

Además de la importancia de las ventajas competitivas de las organizaciones previamente explicadas, no alcanza únicamente con esto para lograr el éxito, sino que hay que tener en cuenta otros factores y condiciones. En este caso nos centraremos en una de las condiciones que resulta esencial para asegurar una ventaja por sobre los competidores.

Condición de "first mover"

A pesar de que solemos creer que los resultados de las capacidades superiores le pertenecen al dueño de aquella capacidad, Grant (2010) afirma que no siempre es así, sino que también juega un rol muy importante la condición de "first-mover".

Las capacidades dependen en las aptitudes y esfuerzos de los empleados, los cuales no son propiedad de la empresa. Para aquellas firmas que dependen del capital humano y su "know-how", la movilidad de sus empleados clave representa una amenaza para su ventaja competitiva. Por lo tanto, el autor afirma que para obtener una ventaja competitiva, ser el líder no lo garantiza, sino que la ventaja de ser un "first mover" depende de los siguientes factores:

- La medida en la cual una innovación puede ser protegida por derechos de propiedad o una ventaja temporal
- La importancia de los recursos complementarios, ya que cuanto más importante sean estos, más costos y riesgos hay en ser los pioneros.

El potencial para establecer un estándar: hay algunas empresas que tienden a
 estándares técnicos, con lo cual cuanto mayor sean los mismos, mejores son las
 ventajas de ser un "early mover" para influenciar dichos estándares y aprovechar el
 momentum del mercado necesario para establecer liderazgo

Sumado a esto, el "timing" óptimo depende de los recursos y capacidades que tenga disponible la empresa. Todas las firmas tienen distintos períodos de tiempo en el cual sus recursos y capacidades se alinean con las oportunidades disponibles en el mercado. En el caso de grandes empresas establecidas en el mercado, con recursos financieros, de producción, marketing y distribución sólidos, el periodo de alineación suele ser más largo y posterior. Los riesgos de ser líderes son mayores para empresas establecidas, que tienen marcas que proteger, mientras que el desarrollo de recursos complementarios suele darse con más facilidad.

Las mejores estrategias de los seguidores, son aquellas que transforman un producto de nicho en uno de consumo masivo. Según Grant (2010), los "first movers" son aquellos que desarrollan nuevos productos con nuevas tecnologías y funcionalidades; y los "second movers" tienen la oportunidad de convertir el mercado de nicho en uno de masas reduciendo los costos y mejorando la calidad.

Finalmente, una vez analizada la ventaja competitiva y la condición de "first mover" pasaremos a definir qué se entiende por innovación estratégica, uno de los conceptos principales de este trabajo.

Definición de innovación estratégica

Para poder comprender con mayor detalle el concepto de innovación estratégica, utilizaremos los argumentos utilizados por Markides (1997). El mismo explica que la innovación estratégica ocurre cuando una compañía identifica huecos en el mapa de posicionamiento de la industria, decide llenarlos, y luego estos huecos o espacios crecen hasta convertirse en un nuevo mercado de masas. Consecuentemente, el primer paso para un innovador estratégico es identificar estos espacios, a los cuales el autor los describe como:

- segmentos de consumidores nuevos o emergentes, o también segmentos de consumidores existentes que otros competidores hayan descuidado
- 2. necesidades del consumidor nuevas o emergentes, o necesidades existentes que no hayan sido bien satisfechas por otros competidores
- 3. nuevas maneras de producir, entregar y/o distribuir productos o servicios nuevos o existentes a consumidores nuevos o existentes

La identificación de posibles espacios vacíos se puede realizar de varias maneras, no obstante nos centraremos en el método de pensamiento pro-activo:

- 1. <u>Redefinición del negocio</u>: La definición del negocio y su re-conceptualización resulta esencial, ya que las empresas están condicionadas por la misma. En otras palabras, lo que una empresa cree que es determina la forma en la cual percibirá a sus consumidores, competidores, ventaja competitiva, entre otros.
- 2. <u>Redefinir el Quién</u>: identificar segmentos del mercado en desarrollo, o aquellos existentes cuyas necesidades no están siendo satisfechas por otros competidores
- 3. <u>Redefinir el Qué</u>: definir nuevas formas de promocionar, producir o distribuir productos y servicios nuevos o existentes. Es decir, encontrar nuevas formas de ofrecer dichos productos y servicios de forma más eficiente
- 4. Redefinir el Cómo: Las compañías deberían apalancarse en sus ventajas comparativas para poder crear nuevos productos, o mejoras en los mismos, para luego encontrar a los consumidores adecuados.
- 5. Comenzar el proceso de pensamiento pro-activo en diferentes puntos: Para que una empresa logre ser exitosa, la misma debería plantearse el negocio de diferentes puntos de vista, ya que de esa forma podrá identificar nuevas oportunidades. Por lo tanto, la misma debería comenzar preguntándose cuáles son sus capacidades únicas, luego seguir por identificar qué capacidades son capaces de satisfacer y, por último, pensar quiénes serían los consumidores adecuados.

Otra definición que resulta relevante mencionar es la de Roberto Serra (2010), quien define el concepto de innovación como "romper con el paradigma anterior, crear algo nuevo y lograr

que lo creado sea aceptado por la gente"³. En adición, Schumpeter (1934) establece que la innovación o "destrucción creativa" no sólo consiste en la creación de nuevos productos y procesos, sino también en nuevas formas de organización, nuevos mercados y nuevas fuentes de materias primas. Finalmente, Drucker (2003) le agrega el factor humano a la definición de innovación, refiriéndose a la misma como "la tarea de dotar a los recursos humanos y materiales de una nueva y mayor capacidad de producir riqueza".

Como conclusión, para innovar se necesita tener un profundo conocimiento de las necesidades, no obstante, no todas las ideas tienen éxito por lo tanto es importante lograr que la misma funcione y no solo cause asombro. Es decir, se deben establecer metodologías, estrategias claras y un amplio estudio de los factores que intervienen en el proceso de innovación y de las oportunidades existentes. Además, resulta de gran relevancia estar pendiente del futuro, a la espera de descubrir nuevas oportunidades que provean a sus clientes de valor agregado. Por lo tanto, una empresa tiene que aprender a liderar su sector para poder controlar el futuro, convertirse en el autor de las transformaciones.

Alineado con este concepto, está la estrategia de una compañía. Para lograr ser líderes y autores de las innovaciones es necesario adelantarse, prevenir y analizar constantemente cuales son las estrategias que van a adaptarse en el futuro. Por ende, es necesario contar una estrategia que guíe a la firma, tanto en sus decisiones futuras, como en las actuales. En el segundo apartado del Marco Conceptual nos centraremos en las decisiones estratégicas que debe tomar una organización para poder llevar a cabo una innovación estratégica.

Decisiones estratégicas

Previo a adentrarnos en el análisis de esta segunda parte, se debería comenzar por entender qué tipo de decisiones son consideradas estratégicas. No obstante, previo a comenzar con la caracterización y análisis de dicho tema, resulta necesario definir el concepto de estrategia competitiva para lo cual usaremos el marco planteado por Michael Porter (1996).

Porter (1996), en su artículo "What is Strategy", se refiere a la estrategia como un aspecto clave para poder competir y diferenciarse en el mercado: "La estrategia competitiva significa

_

³ <u>http://www.estrategiamagazine.com/administracion/estrategia-disruptivas-roberto-serra/</u> (Acceso en marzo 2016)

ser diferente, es decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describen el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercado que no resistirá la competencia" (Porter 1996, Pág. 64)

Sumado a esto, en otro de sus textos, el autor hace mención al medio ambiente como un factor clave a la hora de formular una estrategia. Según Porter (1987) esto es así considerando que la estructura de un determinado sector industrial determina reglas de juego y por otra parte influye sobre las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para una empresa. Las fuerzas del entorno afectan a todas las organizaciones de la industria, es por eso que toman un papel esencial los recursos y competencias de cada organización, ya que son lo más valioso que posee la misma para hacer frente a los cambios que puedan surgir. Esta relación puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: Análisis de los recursos y capacidades: la interface entre la estrategia y la organización



Fuente: R.M. Grantt, Contemporary Strategy Analysis, 7th Edn (2010).

Teniendo en cuenta la importancia que asume el entorno para definir una estrategia, se analizará la base sobre la cual se definirá el ambiente de una organización.

Análisis de los sectores industriales

Porter (1987) menciona que, si bien el entorno es uno de los factores claves para el desarrollo de una firma, el aspecto más importante del mismo es el sector industrial en el cual compite. La situación de la competencia en un determinado sector industrial depende cinco principales fuerzas competitivas:

- Amenaza de nuevos competidores entrantes: esta fuerza depende de las barreras de entrada de nuevos productos/competidores; cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza
- Amenaza de productos sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que cumplen la misma o similar funcionalidad que el producto del sector industrial en cuestión. Esto significa que los consumidores tienen la opción de cambiar de producto cuando les resulte conveniente
- 3. Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza surge a partir del poder que los proveedores disponen, ya sea por su grado de concentración, características de insumos que provean, por el impacto de estos insumos en los costos de la industria, entre otros
- 4. Poder de negociación de los clientes: si los clientes son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa. Por otra parte, en el caso de que existan muchos proveedores, los clientes también aumentan su capacidad de negociación ya que tienen posibilidad de cambiar de proveedor
- 5. Rivalidad entre los competidores: la rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se encuentren en un sector, más rentable será

En el siguiente gráfico (Gráfico 2) se pueden observar los determinantes de las cinco fuerzas:

SUPPLIER POWER Factors determining power of suppliers relative to producers; same as those determining power of producers relative to buyers - see "Buyer Power" box THREAT OF ENTRY INDUSTRY RIVALRY THREAT OF SUBSTITUTES Capital requirements Concentration Buyer propensity to Economies of scale Diversity of competitors substitute Absolute cost Product differentiation Relative prices and advantages Excess capacity and performance of Product differentiation exit barriers substitutes Access to distribution Cost conditions Government and legal barriers Retaliation by established producers **BUYER POWER** Price Sensitivity Bargaining Power Size and concentration Cost of product relative to total cost of buyers relative to producers Product Buyers' switching costs differentiation Buyers' information Competition Buyers' ability to between buyers backward integrate

Gráfico 2: Determinantes competitivas de las cinco fuerzas competitivas

Fuente: R.M. Grantt, Contemporary Strategy Analysis, 7th Edn (2010).

En adición, el autor (Grant 2010) menciona que existe una fuerza competitiva adicional a las cinco mencionadas previamente. El mismo establece que las teorías económicas identifican dos tipos de relaciones entre diferentes productos: sustitutos y complementos. Mientras que la presencia de sustitutos reducen el valor de un producto, los complementos lo incrementan; es decir que tienen efectos opuestos. Un ejemplo de esto es el auto y la nafta: no se puede conducir un auto sin la nafta, con lo cual el valor del auto depende de la disponibilidad del complemento.

Una vez que se analizaron las diferentes fuerzas competitivas que pueden existir dentro de un sector industrial en el cual competirá una firma, se pasará a analizar el entorno en sí.

El entorno: factor clave para el desarrollo de una organización

Como bien se mencionó previamente, uno de los determinantes básicos del desempeño organizacional es el ambiente industrial en el cual compite una compañía. Sumado a esto,

Hill y Jones (2009) mencionan que el país en el cual está localizada la organización, también asume gran relevancia para el desempeño de la misma. Según los autores, algunas firmas prosperan en parte porque su ambiente externo es muy atractivo; otras funcionan en forma deficiente debido a que su ambiente externo es hostil. Por lo tanto, para que una compañía tenga éxito, debe ajustar su estrategia al ambiente industrial en el cual opera, o tener la capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia elegida, tal como se observa en el Gráfico 3.

Gráfico 3: Condiciones para el logro del éxito competitivo



Fuente: Hill C. y Jones G. Administración Estratégica, 3era Ed. (2009).

En el caso en el que se cree un nuevo ambiente, es necesario estar preparados para el ingreso de nuevos competidores. McGrath (2011) establece que si no hay fuertes barreras de entrada o si se producen cambios en la tecnología o regulaciones, una organización enfrentará nuevos tipos de competencia. Por otra parte, en el caso de empresas innovadoras que crean un nuevo mercado y prueban ser exitosas, la competencia no dudará en ir tras ese mercado también, utilizando todos los recursos posibles para imitar el modelo de negocios que hasta ahora mostraba tener éxito, o sustituirlo por uno mejor.

En muchas industrias, la competencia se puede considerar como un proceso impulsado por la innovación (Hill y Jones 2009). Las empresas pioneras de nuevos productos, procesos o estrategias, usualmente pueden obtener enormes utilidades. Esta perspectiva suministra a las firmas un fuerte incentivo para buscar productos, procesos y estrategias de carácter innovador.

En relación a lo dicho previamente, las organizaciones compiten para sacar ventaja de sus rivales al ser pioneras de nuevos productos, procesos y formas de efectuar negocios (Hill y

Jones 200). El resultado de esto, según los autores, ha sido condensar los ciclos de vida del producto y hacerlo vital para que las firmas permanezcan a la vanguardia tecnológica. Consecuentemente, resulta esencial que las firmas presten especial atención a sus recursos estratégicos con el fin de lograr ventajas competitivas que le permitan sobrevivir en el entorno dinámico.

Por esta razón, una vez analizadas las fuerzas competitivas que afectan la competencia de un sector industrial, se analizarán los recursos y competencias que posee una organización para responder ante el entorno en pos de cumplir sus objetivos.

Recursos estratégicos y competencias: otra forma de lograr ventajas competitivas

Hoy en día, debido a la complejidad y volatilidad en la cual vivimos, la concepción e implementación de una estrategia resulta cada vez más difícil. El planeamiento estratégico se volvió muy estático y, como consecuencia, surgieron nuevos enfoques acerca de la estrategia de una organización. Uno de estos enfoques es el propuesto por Hax y Majluf (2004) en su libro "Estrategia para el liderazgo competitivo".

Según dichos autores, la estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. En base a esto, se definen diversas dimensiones del concepto de estrategia de los cuales nos enfocaremos en aquella utilizada como medio para invertir en recursos tangibles e intangibles, con el fin de desarrollar las capacidades que garantizan una ventaja sostenible.

Los recursos, pueden ser tangibles, intangibles o capacidades humanas que posee la empresa, y usualmente surgen como resultado de previas inversiones, acciones o capacidades por parte de la misma. No obstante, a pesar de que la posesión de recursos heterogéneos e inamovibles es sustancial para obtener ventajas competitivas, no es suficiente. Rothaermel (2013), en su texto *Strategic Management* establece que para que un recurso califique como fuente de una estrategia efectiva, debe responder a las siguientes preguntas:

• ¿Posee valor? Los recursos son valiosos si contribuyen a incrementar el valor de los productos o servicios ofrecidos a los clientes. Esto se logra mediante un aumento en la diferenciación y/o reducción de los costos de producción. Si los recursos no son

capaces de alcanzar esta condición podrían llevar a desventajas competitivas. Sumado a esto, es importante revisar constantemente el valor de los recursos ya que, los cambios en las condiciones internas o externas, pueden quitarles el valor.

- ¿Son únicos? Aquellos recursos que solo pueden ser adquiridos por una o pocas empresas son considerados únicos. Cuando varias compañías poseen el mismo recurso, hay paridad competitiva. Esto se debe a que varias empresas pueden usar recursos idénticos para implementar las mismas estrategias y que no obtener ningún rendimiento superior.
 - Sin embargo, es importante que las organizaciones no rechacen los recursos que son valiosos pero comunes. Perder recursos o capacidades valiosas afectaría a la firma ya que los mismos son esenciales para sobrevivir en el mercado.
- ¿Es imitable? Una compañía que posee recursos valiosos y únicos puede alcanzar, al menos, una ventaja competitiva temporal. No obstante, el recurso debe ser también costoso de imitar o sustituir. Barney (1991) identificó tres razones por las cuales los recursos pueden ser difíciles de imitar:
 - 1. *Condiciones históricas*: los recursos que fueron desarrollados como resultado de eventos históricos o mediante un largo período de tiempo
 - 2. *Ambigüedad casual:* ocurre cuando las organizaciones no pueden identificar los recursos que causan la ventaja competitiva
 - 3. *Complejidad social:* los recursos y capacidades están basadas en la cultura de una organización o sus relaciones interpersonales.
- ¿Está bien organizado? Un recurso en sí mismo no asegura ninguna ventaja competitiva para una empresa si no está organizado para captar el valor de la misma. Sólo una firma que sea capaz de explotar los recursos valiosos, únicos y no imitables, podrá alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Finalmente, resulta importante destacar que los recursos no pueden ser evaluados de forma aislada, ya que su valor está estrechamente relacionado a las fuerzas competitivas del mercado. Un recurso que es valioso en una determinada industria o momento en particular, puede no tener el mismo valor en una industria distinta o contexto cronológico diferente. Por lo tanto, previo al análisis de los recursos estratégicos que posee una empresa, es necesario identificar con claridad la industria a la cual pertenece.

Una vez definido el micro-entorno, así como los recursos estratégicos y competencias, se procederá a describir la teoría desarrollada por Porter (1987) acerca de las estrategias competitivas.

Estrategias competitivas

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas (Porter 2007). Según el autor, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. Se pueden identificar tres tipos de estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo en costos: lograr el liderazgo en costos significa que una firma se establece
 como el producto de más bajo costo en su industria. Esto usualmente se logra
 mediante economías de escala
- 2. Diferenciación: esto significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los consumidores. En este caso, también se deben tener en cuenta los costos ya que los mismos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales
- 3. *Enfoque*: consiste en concentrarse en un segmento en particular, ya sea un grupo de consumidores, una línea de producto, mercado geográfico, entre otros. Esta estrategia se basa en la premisa de que una empresa puede ser más exitosa si logra extremar el foco, que otros competidores que compiten de forma más general.

Una vez que se opta por una de las estrategias detalladas por Porter (1987), existe la posibilidad de evaluar opciones estratégicas complementarias. Grant (2010) menciona que las capacidades no sólo pueden ser desarrolladas internamente, sino que también se pueden importar desde el exterior. Una forma de hacer esto es a través de alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones.

Importando capacidades del entorno

Una alianza estratégica consiste en un acuerdo formal en el que dos o más compañías ponen en juego sus recursos y competencias para alcanzar un objetivo que individualmente no pueden alcanzar. Se trata de un acuerdo formal caracterizado por una colaboración estratégicamente relevante en algún sentido, contribución de un conjunto de recursos, riesgos compartidos, control compartido y una dependencia mutua. Se pueden distinguir diferentes razones por las que distintas empresas decidan formar alianzas estratégicas, algunas de ellas son: colaborar en el desarrollo de tecnologías y productos, llenar vacíos en conocimientos técnicos, mejorar la eficiencia en la cadena de aprovisionamiento, ganar economías de escala o mejorar el acceso a ciertos mercados. Una de las disputas que surge de esta decisión, es si el propósito es obtener acceso a las capacidades del socio o adquirirlas. En el caso de que se de ésta última, puede surgir una competencia por capacidades que conlleve a la desestabilización de la relación.

Por otra parte, la adquisición consiste en la compra, por parte de una persona jurídica, del paquete accionario de control de otra sociedad, sin realizar fusión de sus patrimonios. Adquirir una compañía que ya desarrolló una capacidad atractiva, acorta el largo y tedioso proceso de desarrollo de una capacidad. Grant (2010) establece que una de las principales razones que motivan la toma de esta decisión, es la de adquirir las capacidades de la otra empresa, especialmente en un entornos tecnológicamente rápidos en donde las empresas establecidas se enfocan en capacidades técnicas específicas. No obstante, usar adquisiciones para obtener capacidades implica grandes riesgos. En primer lugar, es muy costoso. Además, la capacidad atractiva viene con una cantidad de recursos y capacidades que exceden los requerimientos de la firma. Una vez que la adquisición se hizo, la empresa compradora debería encontrar la forma de integrar sus capacidades con las de la firma adquirida.

Metodología de estudio

Tipo de estudio

En este trabajo de investigación se llevaron a cabo dos tipos de estudio, uno descriptivo y otro explicativo. En primera instancia se describió la estrategia implementada por Molinos Río de la Plata a la hora de innovar en su portfolio de productos. En relación a esto, se intentó determinar si dicha innovación puede ser considerada una *innovación estratégica* a partir de la comparación del marco conceptual con la realidad de la empresa.

En segundo lugar, se hizo un estudio explicativo para comprender las razones por las cuales Molinos Río de la Plata tomó ciertas decisiones y como las mismas fueron claves a la hora de desarrollar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, en un determinado contexto.

Con el fin de poder llevar a cabo los dos tipos de estudios mencionados, se analizaró un caso en particular.

Caso de estudio

El caso de estudio elegido es el de Gallo Snacks, el cual fue implementado por Molinos Río de la Plata. La razón por la cual se eligió este caso en particular es porque representa una innovación en la industria alimenticia, especialmente en el mundo de la comida entre-horas, que no solo ha sido exitosa, sino que se mantiene en el tiempo y presenta crecimientos desde su lanzamiento. Dicha situación despierta la curiosidad de comprender cuáles fueron las decisiones estratégicas tomadas, y en qué situación se encontraba su entorno competitivo.

Sumado a esto, el contexto en el cual se desenvuelve Gallo Snacks se está volviendo cada vez más competitivo y con nuevos desafíos, con lo cual el caso en cuestión se torna más interesante. Se deben analizar las capacidades que posee la empresa para seguir posicionándose en el mercado, y de qué forma puede la misma seguir explotando sus ventajas competitivas para sostener su posición de líder en el tiempo.

Técnicas de recolección de datos

Según Stake (1998), una gran proporción de datos se basan en la impresión los cuales se recogen de modo informal en los primeros contactos con el caso. Más adelante, muchas de

estas impresiones se perfeccionan o se sustituyen, pero en el conjunto de datos se incluyen las observaciones tempranas.

Consecuentemente, para la recolección de datos de esta investigación, además de usar aquellos de la primera impresión, se utilizaron, principalmente, fuentes secundarias provenientes de la organización en sí como también de fuentes externas. Las fuentes secundarias utilizadas fueron: Reporte de Sustentabilidad de Molinos Río de la Plata del año 2013 y 2015, Reporte de marcas escrito por Luis Perez Companc y presentaciones de la empresa realizadas por empleados de la misma. Las técnicas para recompilar los datos involucraron la revisión documental de libros, bases de datos, revistas y papers escritos al respecto. Además, se realizó una encuesta corta a Florencia Serra, Brand Manager de Gallo Snacks, la cual figura en el Anexo 7. Finalmente, se realizaron entrevistas a empleados de Molinos Río de la Plata que hayan participado en el negocio de Gallo Snacks, ya que Stake (1998) menciona que son el cauce principal para llegar a las realidades múltiples. Las personas encuestadas fueron las siguientes:

- Paula Lalor: Jefa de Producto de Marketing de Gallo Snacks (Fecha de la entrevista lunes 4 de abril del 2016, de 30 minutos de duración). La misma se encuentra disponible en papel
- Sofía Tiphaine: Analista de Marketing de Gallo Snacks y Arroz Gallo (Fecha de la entrevista martes 12 de abril del 2016, de 20 minutos de duración). La misma se encuentra disponible en papel

Historia de Gallo Snacks

Molinos Río de la Plata

Molinos Río de la Plata S.A (Molinos) es una de las compañías líderes del mercado alimenticio argentino, con una amplia trayectoria. La misma produce y comercializa productos de consumo masivo de marca, siendo uno de los principales proveedores del sector supermercadista, y exporta productos de marca a granel (principalmente aceites y harinas industriales). La misma fue fundada en el año 1902 por Bunge y Born, que se dedicaban desde el año 1884 a la exportación de cereales, y decidieron fundar un molino harinero que para la época fue una planta con procesos de fabricación innovadores. Con posterioridad, en el año 1925, la dirección de la organización tomo la decisión de diversificar las actividades económicas y comerciales.

Este proceso de diversificación consistió en la fabricación de aceites vegetales en1933) y, en 1942, producción de yerba mate. Unos años después, continuando con la política de diversificación, decidieron incluir productos de mayor valor agregado orientados a satisfacer las necesidades detectadas en los consumidores. En base a esto, en los años siguientes lanzaron el producto "Vitina" de sémola, harina leudante "Blancaflor", el bizcochuelo "Exquisita" y la margarina "Delicia". Más adelante, surgieron las gelatinas de bajas calorías, arroz parabolizado, fortificado e integral.

Continuando con el proceso de diversificación, adquieren, en el año 1978, la empresa de pastas "Matarazzo" y se fusionan con "Fanacoa". Ocho años después adquieren el frigorífico Tres Cruces, productor de "Vienissima" y finalmente, lanzan al mercado los productos congelados con la marca "Granja del Sol". A comienzos del año 1999, Perez Companc Family Group adquiere el control accionario de Molinos por un monto de alrededor de 400 millones de dólares. En la actualidad Perez Companc posee el 63% de las acciones de la empresa.

A partir de la adquisición de la organización, los nuevos accionistas tomaron una serie de medidas con el fin de revertir la tendencia negativa de los resultados de la empresa. Previo a la compra por el grupo Perez Companc, la estructura organizativa de la firma estaba dividida en áreas de negocios; a partir de la incorporación de Fon (gerente general luego de la

adquisición) hubo una reestructuración en la cual se redujo la planta de gerentes. Además, se desarrolló una nueva cultura organizacional, que consistía en el trabajo en equipo, simplicidad en las tareas, toma rápida de decisiones y la unificación de la fuerza de ventas, con la idea de que el cliente tuviese un solo interlocutor. Esta reestructuración empresarial redujo en un 17,5% el personal de la empresa que consistió en el despido de 700 personas. La idea central del departamento de Recursos Humanos era atraer a jóvenes profesionales para que desarrollen su carrera en la firma.

Actualmente, Molinos es una organización que se focaliza en el consumidor, en base a tres ideas macro: liderazgo por la mejora continua en costos y productividad, liderazgo en marcas por innovación y liderazgo por la excelencia en la ejecución. No obstante, uno de los mayores activos que posee la empresa es la gente. En relación a esto, los valores en los cuales sustenta su misión son el desarrollo personal, la sinceridad, calidad seguridad y medioambiente, ética en base a establecer relaciones justas y transparentes entre los empleados, clientes, consumidores y la comunidad. Finalmente la firma también se focaliza en el desarrollo y la innovación, que es la diferencia competitiva entre administrar y adaptarse al medioambiente buscando nuevos desafíos y metas.

Bajo los lemas de "ser el número uno o un fuerte número dos en todas nuestras marcas" o "tolerancia cero a los negocios deficitarios", Molinos emprendió una estrategia de desarrollar y fortalecer las líneas de productos de mayor penetración en el mercado. Esta nueva política hizo que se concentrara en su *core business*, es decir en sus marcas líderes, y eliminar aquellos negocios no atractivos por no ser rentables o no estar alineados con su enfoque estratégico. Por consiguiente, fueron básicamente tres las políticas tomadas:

- 1. Adquisición de empresas y marcas, y alianzas estratégicas
- 2. Lanzamiento de nuevos productos
- 3. Reducción y des-inversión en el negocio de commodities y venta de empresas y marcas no alineadas a su cartera de marcas líderes.

En base a estas políticas, la empresa en cuestión fue tomando varias decisiones para "hacer las cosas bien y cada vez mejor" (Luis Perez Companc 2015) enfocándose en aquellos negocios y plataformas que tengan valor agregado. Una de las decisiones en las cuales se

hará foco en este trabajo, es el lanzamiento de la plataforma de Snacks saludables bajo la marca "Gallo Snacks".

Lanzamiento de la plataforma saludable

Previo al surgimiento de la marca "Gallo Snacks", Molinos Río de la Plata adquirió "Chocoarroz" de Emprendimientos Joralfa, para adentrarse en el mundo del *snackeo* saludable (ver Anexo 1). Este alfajor, elaborado a base de arroz integral con relleno de dulce de leche descremado y cobertura de chocolate, fue un concepto innovador en el mundo de los alfajores, ya que era una opción saludable y libre de gluten para aquellos que querían mantener una alimentación equilibrada. Según su fundadora, Mónica Herz, "El Chocoarroz fue el puntapié inicial de una familia de golosinas saludables para los kioscos".

Con esta adquisición, Molinos se inició en este nuevo mundo saludable, y comenzó a investigar nuevas opciones y formas de expandirse, con el fin de liderar la categoría con una propuesta con diferencial y relevancia para los consumidores y escala y valor para la misma. Según la presentación del Premio Mercurio 2014 "Lo mejor de Nosotros" de Molinos, este proyecto de expansión se centró en la hipótesis de que existía un terreno fértil en el mercado argentino para el desarrollo de productos saludables a base de arroz, ingrediente sobre el cual la empresa tiene relevantes avales, gracias al liderazgo de la marca Gallo. Sumado a esto, se basaron también en la conjetura de que las propuestas exitosas son las que cuentan con el referente en la categoría madre (ejemplo: Chocoarroz ancla en el mundo de alfajores)

Frente a este contexto, Molinos se planteó dos principales objetivos:

- 1. Desarrollar categorías masivas en base a arroz, dulces y salados, con fuerte anclaje en el sabor y el beneficio de salud
- Encontrar una marca paraguas con suficiente aval como para cubrir tanto el espectro de snacks salados como dulces.

Para esto, la empresa decidió realizar un extenso estudio cualitativo de mercado junto con la empresa GFK, llamado "Desafio saludable", con el fin de conocer las tendencias del mercado saludable y sus consumidores, así como también identificar la mejor marca paraguas para este proyecto. Las principales conclusiones de este análisis fueron las siguientes:

¿Por qué snacks?

Los snacks surgen como la opción paradigmática para el consumo entre horas, en tanto se trata de una macro categoría ampliamente consistente con la vida urbana actual. En adición, los mismos resultan fundamentales para dar respuesta a las necesidades de los consumidores actuales, las cuales son las siguientes:

- Inmediatez: no requieren preparación
- Accesibilidad: están siempre a mano. Son productos que se venden en el kiosco, que se instalan como una de las pocas opciones cuando se buscan colaciones relativamente económicas.
- Practicidad: son fáciles de comer la ingesta no obliga a un cese de las actividades.

Además, según dos estudios de Nielsen (2014) "A nivel global las ventas de snacks alcanzan \$347 millones de dólares anuales" y "Snacks: ¿Qué es lo que buscan los consumidores?", este mercado está en fuerte crecimiento a nivel mundial con lo cual hay amplias posibilidades de crecimiento e innovaciones. Según esta empresa, las ventas globales de snacks alcanzaron los U\$D 347 millones en el 2014 y sigue creciendo a una tasa del 2 por ciento. Si bien Europa y Norteamérica suman la mayor cantidad de ventas, en las grandes regiones en desarrollo (Latinoamérica entre ellas) los crecimientos son más altos.

Debido a esto, el panorama competitivo en este segmento de mercado es muy fuerte. Según la empresa de investigación de mercado, la demanda se basa primordialmente en sabor y salud ya que los consumidores no están dispuestos a renunciar a ninguno de estos dos atributos. Frente a este escenario, los snacks sin azúcar y los bocaditos que reemplazan algún alimento del día están mostrando un fuerte crecimiento, lo cual indica un cambio de mentalidad de los consumidores enfocado a la salud. Los atributos saludables más valorados por los consumidores son los que figuran en el Gráfico 4.

Gráfico 4: Porcentaje que clasifica atributos saludables



Fuente: Encuesta Global de Nielsen (2014) sobre Snacking

Además, aproximadamente un tercio de los encuestados globales piensan que es muy importante que los snacks sean bajos en azúcar (34%), sal (34%), grasa (32%) y calorías (30%).

Por lo tanto, no solo se llegó a la conclusión de que se debía apostar en el mundo de los snacks, sino que además estos debían cumplir con las tendencias de saludabilidad que se estaban desarrollando a nivel mundial. Si bien esta era una categoría de fuerte y rápido crecimiento, todavía existían numerosas posibilidades de innovar para seguir desarrollándola. Para ello, Molinos eligió elaborar sus productos con arroz, como ingrediente principal.

Arroz: el elemento protagonista

La elección del arroz conllevó un largo proceso de investigación, ya que este ingrediente se enfrentaba a dos paradigmas opuestos: déficit de sabor, asociada a dieta y restricción vs el Chocoarroz, una propuesta que logra reunir valores saludables con una propuesta vinculada al sabor y al disfrute. Consecuentemente, el arroz se instala como un ingrediente indiscutiblemente saludable y el desafío de la categoría era lograr una promesa de gratificación y disfrute.

Sumado a esto, Molinos ya tenía una amplia trayectoria en el mundo del arroz con su marca "Gallo", brindándole la confianza para innovar en este segmento.

Nombre "Gallo Snacks"

Una vez definido el segmento de mercado a abordar, y el principal ingrediente a utilizar, lo último que faltaba era encontrar el nombre adecuado. Frente a esto, existían dos opciones:

- 1. crear una marca nueva
- 2. utilizar una ya existente

Si bien ambas opciones tenían riesgos y dificultades, Molinos optó por la segunda. Para ello, se analizaron todas las marcas del portfolio de la empresa y se seleccionaron aquellas que tenían una relación más estrecha con los productos que se iban a elaborar. Dichas marcas eran "Exquisita", por su relación con productos dulces y de gran sabor, "Lucchetti" por ser una marca con una imagen innovadora y muy valorada por los consumidores, y "Gallo" por su relación con el arroz.

Luego de varios análisis y focus groups con potenciales consumidores de la plataforma de snacks, se optó por utilizar la marca "Gallo" ya que la misma tenía una gran trayectoria en el mercado argentino, brindándole calidad y confianza. Además, el arroz es visto como un producto sano, natural y nutritivo, que eran las características buscadas por parte de la empresa para este nuevo desarrollo. A pesar de todas estas características, esta marca también tenía un aspecto negativo que había que solucionar, y era que la misma era percibida como algo viejo, tradicional, clásico... Todas características que los snacks no tenían. Consecuentemente, se hicieron varias pruebas de nombre, las cuales figuran en el Anexo 2.

Finalmente, se eligió el nombre "Gallo Snacks" ya que "Gallo" le brindaba seguridad y confianza a la marca, y se la relacionaba con el arroz lo cual era percibido como natural y saludable, y "Snacks" generaba en el consumidor la idea de innovación, sabor y practicidad. Por lo tanto, en el nombre se combinaban los conceptos de saludabilidad y sabor, que era el principal driver de esta plataforma, tal como se observa en el siguiente Gráfico (5)

Gráfico 5: Nombre de la plataforma



Fuente: Presentación sobre Gallo Snacks de Molinos Río de la Plata

Según Florencia Serra, Brand Manager de Gallo Snacks, "el nombre fue uno de los puntos clave, ya que "Gallo" es sinónimo de calidad y confianza, y el término snacks logra introducir la propuesta en el mundo de la comida entre horas"-

Finalmente, una vez definido el segmento de mercado a abordar, los ingredientes a utilizar, la marca paraguas y el nombre, Molinos comenzó a desarrollar la categoría.

Nuevos lanzamientos

Como bien se mencionó previamente, con la compra de Chocoarroz en el año 2012, Molinos se insertó en el mundo de los snacks y comprendió que para innovar en este segmento debía desarrollar productos saludables y con sabor, ya que habían muy pocas propuestas en el mercado y eran características muy valoradas por los consumidores.

Por esta razón, basándose en categorías madre, ya insertas en el mercado argentino, Molinos comenzó a desarrollar la plataforma:

- Bizcochos (2013): fueron la primera innovación de la empresa, para lo cual se basaron en hábito argentino de tomar mate con bizcochos, lo cual está presente en la mitad de los hogares argentinos (48% de penetración). Además, es un mercado de gran volumen ya que se consumían 300 millones de unidades anuales y no existían propuestas saludables en el mercado.
- Oblea (2014): las obleas, junto con los alfajores, eran las golosinas más elegidas por niños y adultos y tampoco existían propuestas saludables. Sumado a esto, al igual que

los bizcochos, se consumían alrededor de 340 millones de unidades anuales por lo tanto había un gran mercado por captar.

• Chocobar (2015): basado también en el mundo de las obleas, pero con una propuesta de sabor más intensa que el resto del porfolio de productos.

Con todas estas innovaciones, y varias que están en proceso, Gallo Snacks se convirtió en una de las marcas más valoradas por los consumidores obteniendo varios resultados y beneficios, los cuales serán analizados a continuación.

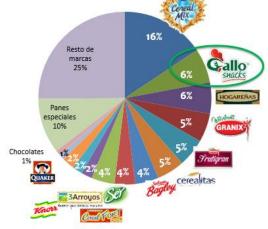
Resultados obtenidos

A partir de la compra de Chocoarroz y el lanzamiento de los productos descriptos previamente, Molinos logró cumplir con los objetivos propuestos:

- Crear una plataforma se snacks ricos y saludables con una marca existente de su portfolio
- Generar un lanzamiento exitoso y en poco tiempo
- Convertir una marca de Molinos en una de las líderes de snacks saludables, duplicando el negocio de la marca elegida

Sumado a esto, a un año de su lanzamiento se realizó un estudio de penetración el cual dio como resultado que el 81 por ciento de los encuestados conocían la marca y la ubicaban como la segunda más valorada dentro del mundo de los snacks saludables, tal como se observa en el siguiente gráfico (Gráfico 6).

Gráfico 6: Resultado de la encuesta

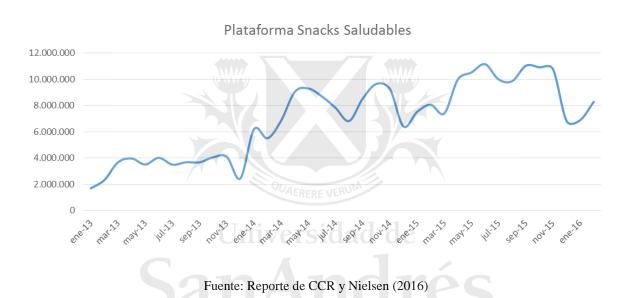


Fuente: Encuesta a consumidores de snacks saludables

Por otra parte, los Bizcochos de Arroz fueron premiados por SIAL, la feria de alimentos más grande del mundo, como el producto más innovador de la Argentina y los comerciales de estos productos y las Obleas ganaron el Effie de Oro y el Gran Effie por su eficacia y capacidad de impulsar y acompañar el éxito del producto.

En términos de números, desde el 2012 (año del lanzamiento) hasta el presente, el volumen de la plataforma fue creciendo de forma exponencial debido a su aceptación en el mercado y los lanzamientos (Gráfico 7).

Gráfico 7: Volumen de la plataforma de Snacks Saludables



Como resultado, se triplicaron los contactos de la marca Gallo, ya que la misma en el 2011 vendía 31 millones de unidades, mientras que en el 2014 se convirtieron en 90 millones. En adición, en tan solo un año se duplicó la facturación y la masa de margen de la marca Gallo, obteniendo 100 mil dólares de facturación.

Finalmente, Molinos Río de la Plata fue capaz de desarrollar un portfolio de snacks saludables, bajo la marca "Gallo Snacks", la cual experimentó grandes crecimientos y beneficios desde su lanzamiento. Por esta razón, la empresa está invirtiendo mucho dinero en investigaciones de I&D para continuar creciendo e innovando con el fin de convertirse en la marca líder de snacks en Argentina.

Una vez analizado el proceso transitado por la empresa en cuestión para desarrollar la marca Gallo Snacks, se analizarán los conceptos tratados en el Marco conceptual con el fin de poder responder a la pregunta central de investigación

La Innovación estratégica en el caso Gallo Snacks

Como bien se mencionó en la primera parte de este trabajo, el objetivo principal del mismo es comprender cómo llevar a cabo una innovación estratégica en el mercado alimenticio.

En primer lugar, se analizarán cuáles fueron las ventajas competitivas de Molinos Río de la Plata, que le permitieron innovar en este segmento. Luego, se entenderá si la empresa cumple o no con la condición de first mover y, cuáles son las ventajas o desventajas de esta condición. Finalmente, comprenderemos si el lanzamiento de la plataforma saludable fue, o no, una innovación estratégica.

Ventajas competitivas de Molinos Río de la Plata

Como bien mencionamos previamente, una compañía tiene ventajas competitivas cuando cuenta con una mejor posición que los rivales, para asegurarse sus clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Algunos aspectos en los cuales se podría tener ventajas son: el producto, la marca, el servicio al cliente, el proceso productivo, la tecnología, el personal, la infraestructura, la ubicación, distribución, entre otros.

Molinos Río de la Plata es una organización que se focaliza en el consumidor en base a tres ideas macro:

- 1. Liderazgo por la mejora continua en costos y productividad
- 2. Liderazgo en marcas por innovación
- 3. Liderazgo por la excelencia en la ejecución

En base a esto, la firma en cuestión logró el liderazgo en todas las categorías en las cuales participa, diferenciándose de sus competidores. Según la página de internet de Molinos Río de la Plata (2016), todas las marcas de la empresa se encuentran en el primer, o segundo lugar de su segmento, aportando confianza, calidad y seguridad (Anexo 2). Sumado a esto, Molinos se encuentra siempre a la vanguardia de las tendencias de consumo, con el fin de adaptar sus

productos a las necesidades cambiantes de los consumidores. Para ello, como bien menciona Tatiana Aurich (Gerente de Marketing de Molinos), "innovación en el core, superioridad de producto, salud y bienestar e Internet, son algunos de los programas en los que nos apalancamos para dar respuesta a las nuevas tendencias".

En relación al caso de estudio de este trabajo, Gallo Snacks, Florencia Serra (Gerente de Marketing de Gallo Snacks) se refiere al mismo de la siguiente manera: "Por un lado, teníamos que satisfacer una necesidad latente de consumir productos ricos y saludables en las entre horas, y por otro, teníamos que poder entrar en un mercado de gran tamaño y en crecimiento como en Snacks, con una ventaja competitiva que nos permitiera el liderazgo en valor".

Una de las principales ventajas competitivas de Molinos Río de la Plata, que le permitieron lanzar esta plataforma saludable con éxito es la rapidez y agilidad en la toma de decisiones. Molinos es una empresa nacional, cuya casa matriz se encuentra en Buenos Aires, con lo cual todas las decisiones se toman a nivel nacional. Si bien esto puede presentar desventajas en algunos aspectos, para el lanzamiento de los Gallo Snacks resultó ser una ventaja competitiva.

La nueva tendencia de saludabilidad en el mercado y la creciente demanda de productos que cumplan con esta necesidad, fueron fenómenos identificados por todas las empresas de consumo masivo. No obstante, la rapidez con la cual Molinos fue capaz de tomar la decisión de adentrarse en este mercado, le permitió a la compañía ser pionera en este segmento y obtener ventajas diferenciales versus sus competidores. Sumado a esto, desde la compra de Chocoarroz, que fue el puntapié de esta plataforma, la firma ha lanzado numerosos productos al mercado, agrandando su portfolio de productos saludables. La agilidad con la cual se implementaron dichos lanzamientos no pudo, ni puede, ser imitada por sus principales rivales, permitiendo de esta forma que Molinos se posicione como principal proveedor de snacks saludables.

En adición, otra de las ventajas competitivas de la empresa fue contar con una marca de gran valor que le permite que cualquier producto que lance al mercado tenga una buena acogida. Como bien se mencionó previamente, todas las marcas de Molinos son reconocidas en el

mercado y cuentan con un fuerte aval de los consumidores, no obstante, en el caso de Gallo Snacks, la marca que permitió que los mismos tengan éxito fue "Gallo". Dicha marca tiene una amplia trayectoria en el mercado de arroz, transmitiendo calidad y confianza a los consumidores. No obstante, a pesar de estas características, Florencia Serra menciona que "fue muy difícil pasar la marca al mundo de los snacks, que es muy tentador, de entre hora y sabor", ya que la marca, también trasmite comodidad, costumbre y relación con un producto básico. Igualmente, "logramos superar estas barreras, y la verdad es que nos está yendo muy bien, y cada vez penetramos más en los hogares del país".

Finalmente, el tipo de tecnología utilizado para desarrollar los Gallo Snacks, le permitió a Molinos desarrollar los productos con un mejor rendimiento que los de la competencia. La planta en la cual se elaboran los productos se llama Esteban Echeverría y fue construida en el 2013, con la mejor tecnología para producir productos saludables, libres de gluten, de forma eficiente, efectiva y rentable.

En síntesis Molinos aprovechó sus ventajas competitivas y las convirtió en una oportunidad de negocio: la misma fue capaz de utilizar sus conocimientos en el mercado de consumo masivo, el aval de los consumidores de la marca Gallo, la rapidez en la toma de decisiones y las nuevas tecnologías de producción para lanzar una plataforma de productos saludables al mercado, que satisfacen las crecientes demandas actuales de los consumidores.

No obstante, las ventajas competitivas de la compañía no fueron lo único que causó el éxito del lanzamiento de Gallo Snacks, sino que también tuvieron importancia otros factores y condiciones. Una de ellas, es la condición de first mover, analizada por Grant (2010).

¿Fue Molinos un "first mover" con el lanzamiento de Gallo Snacks?

Como bien se mencionó previamente, la ventaja de ser un *first mover* depende de los siguientes factores:

• Medida en la cual una innovación puede ser protegida por una ventaja temporal: el primer lanzamiento de la plataforma de snacks saludables, luego de la compra de Chocoarroz, fueron los Bizcochos de Arroz. Dicho producto presentaba características únicas, no ofrecidas en el mercado, tales como libres de gluten, bajas

calorías y rico en sabor, lo cual le permitió a la empresa posicionarse como una marca líder en este nuevo segmento. Si bien la competencia comenzó a lanzar nuevos productos con estas características, durante un tiempo Molinos fue la única empresa en ofrecer estos productos de forma masiva, obteniendo una ventaja temporal por sobre sus rivales.

• Importancia de recursos complementarios: Si bien Molinos utilizó varios recursos complementarios a la hora de lanzar los snacks saludables, la mayor parte del lanzamiento fue hecho con recursos propios de la firma. Por ejemplo, la elaboración de los productos, el diseño del packaging, en análisis de costos y precios, la red de distribución, entre otros, fueron todos elaborados por Molinos Río de la Plata, con lo cual los costos y riesgos de ser pionero se redujeron.

Sumado a esto, Molinos fue capaz de alinear el "timing" óptimo de lanzamiento, con sus recursos y capacidades disponibles en el momento. En la mayoría de los casos, las empresas grandes ya establecidas en el mercado, tienen periodos de alineación más largos y posteriores, no obstante, en este caso la firma fue capaz de adelantarse a sus rivales. Una de las razones principales por las cuales Molinos fue capaz de lograr esto, se debe a la previa compra de la mitad de Bonafide Golosinas en el año 2012. Según Florencia Serra, "antes del lanzamiento de la plataforma Gallo Snacks Molinos participó en el negocio de golosinas sin lograr el éxito, pero se tomaron muchos aprendizajes para encontrar una propuesta relevante y diferencial al consumidor".

Además, a pesar de que la competencia lanzó productos similares al mercado, tales como "Nestlé Pop" de la marca Nestlé, alfajores y barras saludables de Cachafaz, galletitas saludables marca Ser, entre otros, dichos "followers" no fueron capaz de captar el valor de la innovación. Con todos los lanzamientos que fue teniendo Molinos en su plataforma de snacks saludables, la firma sigue manteniendo su condición de first mover aprovechando las ventajas de la misma.

Consecuentemente, Molinos Río de la Plata fue capaz de desarrollar productos nuevos, con nuevas tecnologías y funcionalidades que se adaptaron a las tendencias de consumo saludables presentes en el mercado, cumpliendo así con la condición de *first mover* mencionada por Grant (2010).

Finalmente, una vez comprendidas las ventajas competitivas de Molinos que le permitieron lanzar los snacks con éxito, y definida la condición de first mover, se analizará si el lanzamiento es considerado, o no, una innovación estratégica.

Gallo Snacks, ¿una innovación estratégica?

"El caso Gallo Snacks muestra como una empresa se animó a innovar fuera de su negocio core y se desafió en un mercado donde había grandes competidores" (Florencia Serra)

La plataforma Gallo Snacks de Molinos Río de la Plata ha creado y dominado un nuevo segmento de mercado, muy poco explotado en el país. El mercado de snacks, en Argentina, muestra un crecimiento muy importante con un consumo que prácticamente se duplicó en los últimos años y asciende a casi un kilo per cápita por año, pero que sigue estando muy por debajo de mercados maduros. No obstante, dicho mercado no ofrecía productos que se adaptaban a las nuevas tendencias de consumo saludable, las cuales se estaban empezando a convertir en un requerimiento por parte de los consumidores.

Con el desarrollo de los Gallo Snacks, Molinos fue capaz de adentrarse en un mercado cuyo desafío era ofrecer un producto rico y saludable al mismo tiempo, captando la atención de una gran cantidad de consumidores. Los consumidores, preocupados por mantener una alimentación equilibrada, saludable y sabrosa, estaban dispuestos a pagar un poco más por estos nuevos productos (ver Anexo 4), ya que los mismos cumplían con todas sus expectativas. De esta forma, surge un nuevo segmento de mercado de snacks saludables, con Molinos Río de la Plata como empresa pionera.

Por consiguiente, Molinos ha logrado innovar en lo que respecta al negocio de snacks saludables, redefiniendo el *quién* y *qué*. Ha logrado identificar una necesidad que nunca antes había sido satisfecha en Argentina: la necesidad de consumir snacks saludables y ricos en sabor, en cualquier momento del día. Si bien en el mercado existían algunos productos con estas cualidades, los mismos se vendían en algunas dietéticas o en mercados que ofrecían productos importados, pero nunca en kioscos o supermercados. Por lo tanto, además de identificar la oportunidad de negocio existente, la firma definió nuevas formas de producir y promocionar sus productos.

En cuanto a la producción de los Gallo Snacks, la misma es única y está patentada por Molinos para no ser imitada por la competencia. Como se mencionó previamente, estos productos se hacen en la planta Esteban Echeverría, la cual es una de las más nuevas, y tiene tecnologías innovadoras y eficientes de producción. Sumado a esto, la base de arroz sobre la cual están hechos todos los productos, fue creada en el departamento de Desarrollo de la empresa, siendo totalmente innovadora y única. La misma es una pasta hecha con arroz y agua, la cual es luego inflada y usada para el desarrollo de los distintos productos de la plataforma. Además, todos los productos son libres de gluten, con lo cual toda la planta está diseñada para que no haya contaminación y se toman muchos cuidados particulares.

La promoción de los Gallo Snacks fue también innovadora. Para darlos a conocer, se ideó una campaña de comunicación que contó con varias piezas televisivas que presentaron los productos y sus beneficios, a través de un recurso diferente y llamativo, mechado de un humor adulto para interpelar el target. La agencia con la cual se crearon estas publicidades fue Madre, la misma que se usó para Lucchetti, que es reconocida por su capacidad de generar impacto y llegar a los consumidores. Sumado a esto, además del impacto en los resultados de venta, Molinos ganó el premio Effie de Oro por sus publicidades en el 2014. El jefe del jurado, Marcelo Siano, destacó que "en épocas en las que es tan común hablar de recortes, la eficiencia es la respuesta: nos genera mayor rentabilidad. Hoy aquí, vemos una fuerte evolución de unión y lenguaje común entre agencias y clientes". Además, el gerente general de Madre, Alejandro Dominguez, mencionó que los comerciales supusieron un desafío enorme ya que se trataba de un producto y desarrollo nuevo, para una marca tan tradicional como Gallo.

Finalmente, Molinos logró convertirse en autor de las transformaciones del mercado de snacks saludables de Argentina y está a la espera de descubrir nuevas oportunidades que les provean a sus clientes de valor agregado. Los Gallo Snacks corresponden a una innovación estratégica según los argumentos establecidos por Markides (1997) y Roberto Serra (2010), ya que se logró crear un nuevo segmento de mercado, redefiniendo el qué y el cómo, el cual fue capaz de romper con los paradigmas anteriores y ser aceptado por los consumidores a través de una generación de valor. Para ello, la firma en cuestión tuvo que tomar diferentes

decisiones estratégicas, basadas en sus recursos y competencias, las cuales serán analizadas en el siguiente apartado.

Decisiones estratégicas

El objetivo de la estrategia competitiva, es encontrar una posición en un sector industrial en el cual una empresa pueda defenderse mejor contra las fuerzas competitivas, o pueda inclinarse a su favor (Porter 1987). Para ello, se comenzará por describir el sector industrial en el cual se desenvuelve Molinos y luego su situación interna, con el fin de comprender la posición en la que se encuentra actualmente.

Entorno de Molinos Río de la Plata

<u>Industria de snacks en Argentina</u>

Según estudios de La Nación, los snacks ganan cada vez más lugar en la preferencia de los argentinos, una tendencia que impulsó el crecimiento de las ventas locales de estos productos a un ritmo del 12% anual en el último año. Si bien todavía se mantiene lejos de mercados como el estadounidense, donde el consumo anual de snacks por habitante es de 15 kilos, hay un gran potencial de crecimiento, lo cual es muy atractivo para potenciales jugadores. Sumado a esto, otra característica que suma interés es que en el mercado local de snacks no se observa una oferta muy variada de productos, en comparación con lo que ocurre en mercados más maduros. Por eso, la estrategia de varias empresas dedicadas a este mundo, es ampliar la diversidad del mercado y no ir a competir directo con los mismos productos que ya están, para que en la ocasión de compra los consumidores puedan optar por algo distinto.

Por otra parte, en los últimos años, la tendencia hacia lo saludable irrumpió en el mercado, con el objetivo de conquistar a aquellos clientes que además de buscar una solución alimentaria al paso, pretenden que lo que comen tenga un aporte nutricional y sea bajo en calorías. Además, si bien la categoría de snacks cruza todas las edades, hay un segmento que no está muy atacado por las marcas y que es el de jóvenes adultos, que son los que abandonan la categoría porque no tienen un producto que los satisfaga totalmente. La demanda se basa primordialmente en sabor y salud, ya que los consumidores no están dispuestos a resignar ninguno de estos dos atributos.

Según estudios de Nielsen (2015), una mayor innovación en el rubro de snacks saludables y comida para llevar, es necesaria para adaptarse a esta cambiante dinámica. En una encuesta global elaborada por la consultora, que abarcó a más de 30.000 consumidores de 60 países, reveló que el 45% de los consultados calificó a los ingredientes naturales como factor muy importante, mientras que otro 32% dijo que era moderadamente importante. Sumado a esto, en una encuesta, el Gerente de Marketing de Snacks Saludables mencionó que el mercado de alfajores de arroz creció en el 2015 20%, contra el de los alfajores tradicionales, que no muestran casi variación con respecto al año pasado. Esto reafirma la idea de que hay una demanda creciente de productos saludables sin resignar sabor.

Finalmente, una vez que comprendimos la industria en la cual compiten los Gallo Snacks, pasaremos a analizarla utilizando las cinco fuerzas propuestas por Porter (1987), ya que el mismo menciona que la situación de la competencia de un determinado sector industrial depende de las mismas.

Análisis de la industria de Snacks saludables

Amenaza de nuevos competidores entrantes

El ingreso de nuevos competidores depende fundamentalmente de las barreras de ingreso que presente la industria. Entre las barreras que se pueden identificar para esta industria se destacan las siguientes:

- Economías de escala: en esta industria existen altas economías de escala, debido a que los principales competidores logran altas reducciones de costos al producir en grandes cantidades. En el caso de Molinos por ejemplo, el arroz utilizado para elaborar los snacks se obtiene de la enorme fábrica de gallo, con lo cual se abarata muchísimo el costo de la materia prima. Además, al ser una empresa nacional que distribuye a todo el país, se producen muchísimos snacks, lo cual abarata el costo unitario.
- <u>Identidad de marca</u>: la marca de cada producto tiene un fuerte peso en este mercado.
 Todos los competidores existentes de este sector, tales como Molinos, Pepsico,
 Mondelez, Arcor, entre otros, invierten grandes sumas de dinero en publicidad y

servicio al cliente, lo que genera una relativamente alta identidad de marca entre los clientes.

En adición, la trayectoria y experiencia que tienen las marcas en el mercado tienen un peso importante en la decisión de compra de sus consumidores. La calidad percibida, la identificación con la misma, la seguridad y la sensación que les cause elegir determinada marca, serán percepciones que determinarán la elección del consumidor. Sin embargo, las ventas de las denominadas marcas blancas presentan un crecimiento destacable, lo cual se traduce en una participación de las mismas cada vez mayor en el mercado

- Requerimiento de capital: esta barrera es importante ya que el desarrollo de nuevos productos requiere de grandes inversiones en investigación y desarrollo así como en publicidad y packaging. Esta situación deriva en que sean las grandes empresas conocidas de consumo masivo las que tengan la capacidad para poder competir en este mercado, y no tanto las pequeñas y medianas empresas. Esto se puede observar al ver que los principales productores de snacks saludables en el mercado son Pepsico, Arcor, Mondelez, Molinos Río de la Plata, entre otros.
- Acceso a la distribución: este es un factor muy importante a la hora de lanzar un nuevo producto de consumo masivo al mercado. Las grandes empresas, ya establecidas en el mercado, tienen amplias redes de distribución y están presentes en todos los puntos de ventas del país. Sumado a esto, tienen acuerdos con las grandes cadenas de Supermercados con el fin de que sus productos sean bien exhibidos y distribuidos.
- Experiencia y efecto del aprendizaje: el know-how adquirido por parte de las
 empresas que integran esta industria es medio alto, lo cual es producto de la
 experiencia que han recibido al desempeñarse por años en este negocio.

Amenaza de productos sustitutos

En la industria de snacks saludables existen varios productos sustitutos, ya que la cantidad de productos que abarca este segmento es altísima. Si bien en Argentina las opciones son más acotadas que en otros países, igualmente existen numerosas opciones que cumplen con la característica de saludabilidad y sabor. Algunos de los productos sustitutos de los Gallo

Snacks podrían ser las barras de cereal Cereal Mix, la Vauquita Light, los yogures Ser, galletitas FrutiGran y la amplia variedad de productos que existen en las dietéticas, entre otros.

No obstante, hay dos variables que resultan de gran relevancia en esta industria: el precio y la comodidad. Si bien todos los productos saludables son más caros que los regulares, aquellos que se comercializan en dietéticas o supermercados especiales son aún más caros que aquellos que pertenecen a grandes empresas de consumo masivo. Debido a esto, teniendo en cuenta la situación actual en la cual se encuentra el país, la variable del precio tiene un gran peso en la decisión de los consumidores. Sumado a esto, la variable de la comodidad también juega un rol importante. La gran mayoría de los productos de las grandes empresas se comercializan en los supermercados y kioscos, con lo cual la compra por acto se potencia. El kiosco invita a la compra de paso, ya que hay muchísimos y usualmente son locales que dan a la calle, y el supermercado es uno de los lugares más frecuentes para hacer las compras de la casa, con lo cual la comodidad de comprar todo en un mismo lugar también favorece a las empresas que comercializan productos en estos puntos de venta.

Por lo tanto, si bien existe una gran variedad de snacks saludables, aquellos que pertenecen a las grandes empresas de consumo masivo tienen más ventajas que aquellos comercializados en dietéticas u otros puntos de venta, ya que suelen ser más baratos y son fáciles de conseguir.

Poder de negociación de los proveedores

Tal como se mencionó previamente, la industria de los snacks está compuesta por numerosos productos, los cuales pueden ser elaborados por muchos ingredientes diferentes, tales como cereales, semillas, arroz, frutas, entre otros. Por lo tanto, existen numerosos proveedores ya que hay una gran variedad de materias primas. Sumado a esto, dichos proveedores pertenecen a una industria fragmentada ya que muestran concentración que la industria a la que venden, de manera que su concentración es calificada media.

En cuanto a la integración hacia adelante, la misma resulta difícil ya que para hacerlo se requiere de una gran inversión en activos, por lo que esta variable se califica media baja (siempre está latente la posibilidad de que lo hagan). La integración hacia atrás puede resultar

factible ya que le otorgaría mayor autonomía y control a la industria, sin embargo, representa un gran desembolso financiero y mayor control.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los consumidores en la industria de snacks saludables es alto. En primer lugar, existe una alta concentración de clientes ya que los canales de distribución utilizados para hacer llegar el producto al consumidor final son relativamente pocos. Aunque los snacks se venden en cualquier lugar, desde supermercados, tiendas de venta al paso y kioscos, entre otros, se estima que el 45% se vende en supermercados, 15% en mini markets, 12% en kioscos y 12% en lugares de trabajo y estudio. Debido a esto, los consumidores tienen acceso a una gran cantidad de información de mercado, ya que pueden conocer perfectamente los distintos precios de mercado de los diferentes productos y puntos de venta. Además, al existir numerosas opciones de snacks saludables, el costo de cambiar de producto es muy bajo, con lo cual esto obliga a las empresas a mantenerse competitivos en el mercado.

Rivalidad entre competidores

Esta fuerza competitiva, en el caso de la industria en cuestión se podría calificar como media, debido a los siguientes factores:

- <u>Concentración:</u> son relativamente pocas las empresas que en conjunto, obtienen la mayor parte de las ventas y por lo tanto de las ganancias.
- Crecimiento de la industria: este es un mercado que actualmente se encuentra en crecimiento, producto de las tendencias sociales del país de mejorar la dieta alimenticia y el consumo rápido
- Costos fijos de almacenamiento: en el caso de esta industria son medios, ya que los
 productos del mercado en cuestión, en promedio, tienen un largo periodo de duración
 y, en general, usan las bodegas de los distribuidores e intermediarios.
- <u>Diferencias del producto</u>: existen una gran variedad de productos y varias oportunidades de consumo y target de mercado. Con lo cual, además de existir numerosas materias primas con las cuales pueden ser elaborados los productos, hay diferentes opciones para cada momento del día.

Una vez analizadas las fuerzas competitivas que afectan la competencia del sector industrial en cuestión, se analizarán los recursos y competencias que posee una organización para responder ante el entorno, en pos de cumplir sus objetivos.

Recursos estratégicos y competencias

Molinos Río de la Plata posee determinados recursos que podrían considerarse estratégicos. Son aquellos que la diferencian de la competencia y le permiten realizar estrategias efectivas. Se pueden distinguir cuatro recursos estratégicos en Molinos: conocimiento de cómo producir alimentos de la mejor calidad, reputación de marca, tecnología y la cultura de la empresa. Sumado a esto, la forma en la cual Molinos utiliza dichos recursos marcan una diferencia: la organización posee competencias que le permiten aprovechar al máximo sus recursos

Conocimiento de cómo producir alimentos de la mejor calidad

Molinos goza de un valioso equipo de expertos en alimentos, que están en constante búsqueda de mejorar la calidad de los productos y hacer más eficiente la producción de los mismos. La firma trabaja fuertemente en el desarrollo de nuevos productos y en la actualización de los ya existentes, modificando su presentación y realizando una fuerte inversión publicitaria, con la idea de responder a los nuevos hábitos y estilos de vida actuales.

En el 2013, por ejemplo, se realizaron mejoras en el perfil nutricional de todos los productos de la firma. En primer lugar, se conformó un espacio interdisciplinario de interacción liderado por el departamento de Investigación y Desarrollo, para el desarrollo y reformulación de productos. Además, se realizaron las siguientes mejoras de productos:

- Reducción de azúcar de todos los productos de la marca "Exquisita"
- Reducción de grasas de las salchichas "Vienissima"
- Eliminación de grasas trans de la margarina y levadura
- Reducción de sodio de todos los productos congelados y la salsa de soja marca "Cocinero". En este caso, se cumplió con el 100% de las metas del Convenio de Reducción de Sodio

 Ampliación de la oferta de productos libres de gluten: se lanzaron al mercado los Bizcochos de Arroz bajo la marca "Gallo Snacks"

Finalmente, en el último Reporte de Sustentabilidad, se comunicó la constitución del Comité de Calidad", la alianza con el Centro de Estudios sobre Nutrición Infantil y los lanzamientos de los productos de la plataforma de Gallo Snacks. Además, la empresa obtuvo reconocimientos prestigiosos en materia de sustentabilidad y reputación corporativa, uno de los cuales fue el de la Revista Fortuna 2015 a la mejor empresa de alimentos. En relación a la plataforma de Gallo Snacks, se realizaron las siguientes investigaciones sobre patrones de snacking:

- Análisis comparando perfiles nutricionales de la marca Gallo Snacks con otras de la categoría y su incidencia en la dieta en tres dimensiones: promedio nacional, escolares y mujeres
- Evaluación de perfiles nutricionales de la marca Gallo Snacks en el marco de regulaciones/recomendaciones existentes
- Revisión bibliográfica en relación a hábitos de snacking y porciones controladas
- Encuesta a nutricionistas sobre percepciones y conocimientos de la categoría y de la marca

Sergio Britos, director del Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación menciona que "durante el 2015 y junto a la plataforma Snacks Gallo, hemos tenido la oportunidad de profundizar una línea de investigación y trabajo de creciente importancia en la agenda de la nutrición contemporánea: el hábito de snackeo de la población, las elecciones de las personas cuando consumen alimentos y bebidas fuera de las comidas principales".

Reputación de marca

Como bien se mencionó previamente, la plataforma de snacks saludables de Molinos Río de la Plata se nombró en base al arroz Gallo, ya que el ingrediente principal de los mismos es el arroz. La razón por la cual se hizo esto fue porque la emblemática marca de arroz lleva años en el mercado (está desde el 1905) y tiene una amplia trayectoria en el mundo del consumo masivo. Esto, además de generar una identificación del consumidor hacia la marca, le provee a los nuevos productos un aval de calidad y seguridad, lo cual es algo difícil de construir.

Por otra parte, se puede observar que el foco de la marca Gallo Snacks no está puesto únicamente en ser reconocida como una marca de snacks saludables innovadores y de calidad, sino que también busca ser reconocida como una marca que represente algo más profundo: busca que sus consumidores puedan disfrutar de experiencias y momentos, acompañados de las publicidades de la marca que también buscan generar impacto.

Finalmente, la comunidad de Gallo Snacks se manifiesta también en Facebook, donde actualmente cuentan con más de 12.000 fans. Esta herramienta ofrece otra oportunidad para implicarse con la marca, y convertirla en parte de la vida de los seguidores. Brinda un espacio de interacción entre los socios y la marca, y entre los socios en sí.

<u>Tecnología</u>

La tecnología es un recurso realmente valioso para las empresas que lo explotan. Se relaciona con la innovación y la propiedad, lo cual se entiende por registro de marcas, patentes, derechos de propiedad, secretos comerciales, entre otros. En el caso de los Gallo Snacks, los mismos fueron, y son, desarrollados con una tecnología no existente en el mercado, la cual está patentada por Molinos. La base de arroz sobre la cual son elaborados los productos es única, ya que no existe ningún producto del mercado que sea igual. Luciano Jauregui, Gerente de Investigación, Desarrollo y Calidad menciona que "trabajamos mucho en el desarrollo y reformulación de nuestros productos enfocados en la incorporación de nuevas tecnologías, mejores formulaciones y perfeccionando nuestros procesos, con el objetivo de mejorar nuestros productos día a día".

En adición, la búsqueda de la innovación de procesos y productos distingue a la firma y la posiciona como una realmente enfocada en la sustentabilidad estratégica. Por esta razón, y para darle lugar a las ideas innovadores, bajo la idea de la colaboración e interrelación con la comunidades, Molinos lleva adelante el programa "Open Innovation". La función de dicho programa es convocar ideas innovadoras a nivel mundial, que tengan potencial de aplicabilidad en las áreas de interés de la firma. Las ideas pueden provenir de individuos, empresas, proveedores, centros de investigación y universidades, y a cualquiera de ellos se les respeta la propiedad intelectual y se les asegura un adecuado beneficio económico.

Cultura de la empresa

Finalmente, el último recurso de los principales recursos de Molinos es la cultura de la misma. Este recurso es el más intangible, pero a la vez, de los más valiosos ya que la cultura identifica a las empresas: su forma de trabajar, sus rutinas, su orientación y sus comportamientos.

Uno de los elementos de la cultura de Molinos es el buen desarrollo de personas y la generación de un buen clima laboral. La estrategia de la firma es captar, identificar y desarrollar el mejor talento para las necesidades del negocio. Para ello, se avanza en el desarrollo de la marca empleadora, dando a conocer una propuesta de valor y diseñando prácticas que la acerquen a estudiantes y jóvenes profesionales. Así también, se trabaja en el clima laboral, asegurando la capacitación y acceso a la información que permita a cada uno de los colaboradores ocupar exitosamente su puesto de trabajo. Para esto último, se realizan encuestas de clima, satisfacción y compromiso a todos los empleados y luego se comparten los resultados. Los resultados de la última encuesta se pueden observar en el siguiente Gráfico

HEMOS MEJORADO LOS VALORES DE CLIMA, SATISFACCIÓN Y COMPROMISO,

CLIMA

COMPROMISO

77%

79%

Fesultado Encuesta 2013

Gráfico 8: Resultados de la encuesta de clima 2015 vs 2013

Fuente: Reporte de Sustentabilidad 2015 Molinos Río de la Plata

Sumado a esto, en los últimos dos años se implementó el proceso de Gestión de Desempeño, en sus dos instancias (revisión/fijación de objetivos; y análisis de competencias) completando

la evaluación para la totalidad de los empleados y consolidando el feedback como herramienta para la mejora continua del desempeño organizacional. Además, con el fin de mejorar la comunicación dentro de la empresa, se realizan reuniones ejecutivas de negocio una vez por mes, hay mails comunicando las novedades de cada marca, carteleras con cumpleaños de empleados, intranet y Molinos TV. Estas herramientas les permiten a los empleados estar al tanto de todas las novedades de la empresa, participando de sorteos y teniendo la oportunidad de opinar sobre todos los aspectos de la organización.

A diferencia de otras empresas, en Molinos todos los empleados tienen la oportunidad de tomar un rol en las decisiones de la empresa, sintiéndose identificados con la misma y trabajando en conjunto para cumplir con la estrategia. Todos están al tanto de los principales desafíos estratégicos, y todas las decisiones que se tomen deben dirigirse en dirección a dichos desafíos. Por lo tanto, en Molinos el clima laboral y la participación que tienen los trabajadores en las decisiones de la firma, hacen que la misma esté totalmente integrada, facilitando la comunicación entre las partes para que todos trabajen en la misma dirección.

Como conclusión, una firma logra obtener ventajas competitivas sostenidas, implementando estrategias que exploten sus fortalezas internas, respondiendo a las oportunidades que se le presentan en el entorno, neutralizando las amenazas y evitando las debilidades internas. Por lo tanto, se procederá a describir la estrategia que Molinos Río de la Plata ha llevado a cabo, explotando sus recursos estratégicos y respondiendo a su entorno. Con los cambios que se produjeron en el entorno, se observan nuevas amenazas, así como también nuevas oportunidades. Se evaluará por ende, si la decisión estratégica tomada por Molinos continúa respondiendo ante el nuevo contexto en el que se encuentra inmersa.

Estrategia de Molinos Río de la Plata

Hay diferentes opciones estratégicas que una empresa puede tomar. Molinos ha decidido diferenciarse de su competencia en un segmento de mercado particular. Es decir que, según la descripción de estrategias elaboradas por Porter (2007), Molinos ha tomado la estrategia de enfoque, la cual se basa en la premisa de que una empresa puede ser más exitosa si logra extremar el foco, que otros competidores que compiten de forma más general.

Es importante destacar que esta estrategia combina dos conceptos. El primero es el de diferenciación, relacionado a *cómo* la firma compite, es decir, la forma en que la empresa ofrece un producto con características únicas. El segundo, es segmentación, que se relaciona con a *quién* le ofrecerá el producto (Grant 2010). Sin embargo, las decisiones de diferenciación se relacionan estrechamente con el segmento de mercado al cual la empresa decide servir. Molinos logra ofrecer snacks saludables distintivos, en relación a un segmento de mercado específico.

Cuando Molinos innovó en el mercado de snacks saludables, tuvo la oportunidad de elegir cómo se diferenciaría ya que no había muchas opciones en el mercado que cumplan con las características buscadas por la empresa. El entorno, en este caso, era un mundo de oportunidades con posibilidad de amenazas en el corto plazo por parte de grandes competidores, por el atractivo que presentaba el mercado en cuestión. Los Gallo Snacks se posicionaron como una marca innovadora, saludable y rica en sabor, que ofrecían productos distintivos adaptables a las nuevas tendencias de saludabilidad que estaban latentes. El segmento de mercado elegido fue uno en particular: consumidores en busca de productos que combinen características saludables y sabor, con demandas específicas que Molinos era capaz de proveer; y, adicionalmente, las publicidades de los productos fueron muy innovadoras y generaron mucho impacto en los consumidores.

En estos últimos años, se fueron produciendo diferentes cambios en el entorno que impulsaron a la competencia a ingresar al mercado de snacks saludables. Molinos, que fue la primera empresa de consumo masivo en crear productos saludables de arroz, se vio ante una situación que amenazaba su éxito. No obstante, la firma mantuvo su estrategia.

La estrategia de segmentación se basa, según Porter (2007), en la premisa de que la empresa puede servir a su segmento de mercado con más efectividad y eficacia que otros competidores. En relación a esto, se puede comprender de forma más clara cómo lo que puede ser considerado una amenaza para Molinos, puede en realidad ser visto como una oportunidad. La creciente competencia y lanzamiento de productos apuntados al mismo segmento, forzó a Molinos a estar en constante búsqueda de mejorar sus productos y seguir innovando con el fin de mantenerse a la vanguardia y retener a los consumidores. Si bien tiene la amenaza de perder participación de mercado por cuestiones de precio, al mantenerse

en la posición de "first mover" la firma vuelve a captar la atención de los consumidores una y otra vez.

Molinos puede tomar la situación actual del entorno como una oportunidad para reforzar y mejorar sus propuestas, apalancándose en la reputación de sus marcas y su cultura. Los clientes, como se mencionó previamente, no solo eligen los Gallo Snacks por la calidad de los productos, sino también por el atractivo de probar todos los nuevos lanzamientos que van surgiendo. Por otra parte, la oportunidad de encontrar los productos en todos los puntos de venta, fomenta aún más la compra.

Finalmente, si bien los Gallo Snacks compiten en un mundo de consumo masivo, los mismos están en constante renovación y ampliación con el fin de mantenerse competitivos en el entorno cambiante y desafiante en el cual se desenvuelven. Algunos recursos que utiliza la firma para lograr esto son:

- Constante renovación de packaging: se renovó el packaging de toda la línea de Chocoarroz, a uno más moderno y colorido que va con la imagen de Gallo Snacks
- Adaptación de productos existentes a las nuevas exigencias del mercado: por ejemplo en el 2015 se redujeron las calorías del Chocoarroz, de 116 a 99, ya que los consumidores preferían productos que tengan menos de 100
- Ampliación del portfolio: se lanzaron numerosos productos desde el surgimiento de la plataforma, y hay varios en desarrollo actualmente
- Publicidades distintivas e innovadoras: junto con la agencia "Madre" Molinos desarrolló comerciales de Gallo Snacks que ganaron varios premios. Dichos comerciales están hechos con muñecos de animales que hablan y comunican los beneficios de los productos utilizando recursos cómicos.

Por lo tanto, si bien existen amenazas para la plataforma, Molinos utiliza sus recursos para lograr ventajas competitivas y mantener, de esa forma, su liderazgo en el mercado de snacks saludables en Argentina.

Conclusiones y recomendaciones para la gestión

Conclusiones

El presente trabajo tuvo como finalidad comprender cómo llevar a cabo una innovación estratégica en la industria alimenticia, particularmente en el segmento de snacks saludables. Para lograrlo, se ha analizado con profundidad el caso de éxito de Gallo Snacks de Molinos Río de la Plata, a través de la comprensión de las variables tenidas en cuenta a la hora de desarrollar la plataforma, sus ventajas competitivas, recursos estratégicos, y decisiones estratégicas.

Molinos Río de la Plata ha creado una nueva e innovadora plataforma de snacks saludables: productos para consumir entre horas que sean saludables, sin resignar sabor. Luego de pruebas fallidas, la organización encontró el segmento de mercado adecuado al cual debería abordar y enfocarse en satisfacer. Los consumidores de snacks saludables ya existían, pero no había ninguna empresa en Argentina que lograra proveer productos con las características exigidas por los mismos. Por lo tanto, la decisión de apuntar a este segmento, todavía insatisfecho, fue fundamental.

Esta innovación es considerada estratégica, ya que con la plataforma de Gallo Snacks, Molinos ha creado un nuevo mercado que fue creciendo, desde su lanzamiento en el 2012, de forma exponencial. Dicho mercado, al ir creciendo y desarrollándose, comenzó a ser percibido no sólo como una oportunidad para empresas proveedoras de snacks, sino también como un incentivo a competir en él.

Por ahora, Gallo Snacks es indudablemente la marca pionera de snacks saludables en Argentina. Si bien en este segmento de mercado hay numerosas posibilidades para innovar y diferentes productos para ofrecer, al patentar la producción de sus productos, los mismos son los únicos en el mercado hechos a base de arroz. Esta situación, es fundamental para el desarrollo de diferentes recursos, que hoy pueden considerarse estratégicos, que le permiten poder mantener su posición y seguir creciendo. Por otra parte, el desarrollo de dichos recursos, conformó la base para su estrategia competitiva. Esta base resulta particularmente importante ahora que la competencia está comenzando a ofrecer productos similares con el

fin de competir por una porción del mercado. Tal como expone Gary Hamel (2010), incluso las innovaciones estratégicas son vulnerables a la imitación.

En cuanto a la presión de nuevos competidores, si bien la empresa la está comenzando a sentir, todavía sigue teniendo la condición de *early mover* que le permite aprovechar sus ventajas competitivas. Además, al tener patentada la producción de todos sus productos, los mismos no pueden ser imitados por la competencia. No obstante, el mundo de consumo masivo es uno muy dinámico, en donde existen muchos competidores y una gran diversidad de opciones para el consumidor. De esta forma, las empresas deben mantenerse a la vanguardia de las tendencias de consumo y estar en constante búsqueda de innovaciones, reducciones en costos y eficiencias en la producción. Además, se debe trabajar en generar una reputación de marca con el fin de que los clientes se sientan identificados por la misma y elijan consumir dichos productos.

Como bien se comentó previamente, las ventajas competitivas no surgen únicamente del producto en sí, sino más bien de la explotación de sus recursos estratégicos: conocimiento de producción de productos de buena calidad, tecnología, reputación de marca y cultura de la empresa. Por lo tanto, la ventaja competitiva de Gallo Snacks, surge de la implementación de una estrategia que le permitió explotar sus recursos competitivos. La estrategia que tomó, como se nombró en el capítulo anterior, fue una estrategia de enfoque.

Molinos logró diferenciarse en un segmento particular del mercado, ofreciendo un producto que responde exactamente a sus necesidades. Además, lo hace de la mejor forma posible, por lo que la competencia que intente ganar una porción del mercado tendrá barreras importantes que se lo impidan. A pesar de que en la industria de snacks, el costo de cambiar de producto para un consumidor es casi nulo, debido a que existen numerosas opciones para consumir, los Gallo Snacks han logrado generar una fidelidad en la marca muy importante. Como bien se mencionó previamente, el consumo de snacks se da en cualquier momento del día, por lo tanto los mismos deben adaptarse a las distintas necesidades. En el caso de la marca en cuestión, la misma ha lanzado un producto (o más) por año, los cuales se adaptan a los distintos momentos de consumo. Por lo tanto, a la hora de elegir un snack saludable, los Gallo Snacks son la marca que presenta un portfolio más variado combinando características saludables, con un riquísimo sabor.

Como conclusión, los Gallo Snacks se enfrentan a un entorno competitivo que amenaza su posición de liderazgo, ya que el atractivo que presenta este segmento está intentando ser capturado por competidores existentes o nuevos. Sin embargo, esta situación puede ser vista como una oportunidad para continuar reforzando aquello que distingue a Gallo Snacks de su competencia, es decir, apalancarse sobre sus recursos estratégicos. Por otra parte, la situación actual incentiva a desarrollar aún más capacidades que le permiten mantener su ventaja competitiva en el tiempo. Para evaluar qué tipo de capacidades adquirir o desarrollar, la empresa deberá realizar un análisis exhaustivo de sus clientes y potenciales clientes, para poder determinar qué necesidades la empresa actualmente no está cubriendo de la forma que le gustaría hacerlo, o cuáles son las necesidades nuevas que los clientes presentes exigen.

Recomendaciones

Considerando que los Gallo Snacks se encuentran cada vez más presionados por nuevos competidores y potenciales nuevos competidores, el camino recomendable a seguir es reforzar su estrategia de segmentación. Para ello es necesario que la empresa esté al tanto de las necesidades de los clientes, con el fin de poder satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible. Además, podría utilizar la plataforma online de la marca para captar más clientes y fidelizar a los existentes. Hoy en día internet es una herramienta muy útil para generar conocimiento, por lo tanto se debería hacer un mejor uso de esto. Sumado a esto, los Gallo Snacks son productos innovadores, que se mantienen a la vanguardia de las tendencias, con lo cual deberían estar en línea con los avances en las redes sociales.

Por otra parte, no sólo es necesario que la empresa explote y desarrolle aún más sus recursos estratégicos y capacidades, sino que también considere la posibilidad de hacer un análisis de segmentación. Haciendo este análisis se pueden identificar nuevos segmentos de mercado atractivos para la empresa, y determinar a cuántos de estos mercados la misma está dispuesta a servir.

Con respecto al segmento de mercado de snacks saludables que los Gallo Snacks sirven actualmente, se puede evaluar la posibilidad de analizarlo en profundidad, deforma tal de reconocer sub-segmentos dentro del mismo. De esta forma, se podrá servir a cada uno de una forma aún más personalizada, al conocer sus necesidades específicas, y así crear lazos más

duraderos con sus clientes y una mayor fidelización. Por el momento, todos los productos que se lanzaron al mercado tienen un origen en una categoría madre ya existente en el mercado; en un futuro, se podría analizar la posibilidad de desarrollar productos que sean únicos y que satisfagan alguna necesidad no cubierta en el mercado.

Finalmente, resulta de gran relevancia que Molinos evalúe la forma en la cual se lanzaron al mercado los snacks, para comprender si existen oportunidades en este aspecto. Desde su lanzamiento en el 2012, se han desarrollado varios productos dentro de esta plataforma, con lo cual habría que ver si se están explotando de manera correcta los recursos de la empresa para comunicar los lanzamientos. Para ello, debido a que Molinos no tiene experiencia en el mercado de los snacks, se podría realizar una comparación con algún lanzamiento de Pepsico por ejemplo (o alguna otra empresa con una amplia trayectoria en el mundo del snackeo), para identificar falencias y oportunidades.



Anexos

Anexo 1: Artículos relacionados a la compra de Chocoarroz

Molinos Río de la Plata se quedó con el "ChocoArroz"

La compañía adquirió a Emprendimientos Joralfa por US\$ 15 millones. También explotará las marcas "MiniDeli" y "Delilight".

25 de Junio 2012











Molinos Río de la Plata anunció que se quedó con el 100 por ciento de Emprendimientos Joralfa S.A. por un valor de U\$S 15.000.000. La empresa se dedica al negocio de elaboración y comercialización de productos snacks en base a arroz, que se ofrecen bajo las marcas "Chocoarroz", "MiniDeli" y "Delilight".

Según informó Molinos - que ya explota las marcas Granjas del Sol, Viennisima, Patitas, Lucchetti y Exquisita, entre otras-, la iniciativa se debe a las intenciones de la empresa de "ofrecer productos que ayuden a los consumidores a tener una alimentación equilibrada". Estos snacks están todos hechos a base de arroz, categoría en la que Molinos ya participa activamente con otras marcas.

Fuente: artículo de internet de El Cronista (2012)

Anexo 2: Pruebas de nombre para la plataforma de snacks









Fuente: Presentación Premio Mercurio "Lo mejor de nosotros" 2015

Anexo 3: Molinos en números



Fuente: página de internet de Molinos Río de la Plata

Anexo 4: Precio de Bizcochos de Arroz vs competencia

Producto		Precio
Bizcochos de Arroz Dules Gallo 100gr	da Samodys Banodys	\$ 13,80 ERERE VER
Bizchocos de grasa Don Satur 200 gr	DON SATUR 7	rsids,d de
Bizcochos materitos Gold Mundo 200 gr	Majoritios	\$ 8,25
Bizcochos azucarados Arcor 200gr	ASSERTAL DE LA CONTRACTOR DE LA CONTRACT	\$ 5,80
Bizcochito c/semilla de sésamo Granix 200 gr	Granius	\$ 9,96

Fuente: página de internet http://preciosdeargentina.com.ar/464-bizcochos/

Anexo 5: Página de Facebook de Gallo Snacks



Fuente: Página de internet www.facebook.com

Anexo 6: Portfolio de Gallo Snacks



Fuente: Presentación Premio Mercurio "Lo mejor de nosotros" 2015

Anexo 7: Encuesta a Florencia Serra, Brand Manager de Gallo Snacks (19 de abril del 2016)

¿Cómo se les ocurrió lanzar una plataforma de snacks saludables?

La idea fue surgiendo de a poco, pero más que nada vimos la oportunidad luego de la compra de Kala. Antes del lanzamiento de la plataforma Gallo Snacks Molinos participó en el negocio de golosinas sin lograr el éxito, pero se tomaron muchos aprendizajes para encontrar una propuesta relevante y diferencial al consumidor

¿Cómo sabían que era una oportunidad?

Hicimos varias investigaciones junto con empresas de investigación de mercado, tales como Nielsen y GFK y vimos que, a pesar de que existían muchas opciones de snacks en el mercado, lo que no había eran opciones saludables

¿Cuáles fueron las claves del lanzamiento?

El nombre fue uno de los puntos clave, ya que "Gallo" es sinónimo de calidad y confianza, y el término snacks logra introducir la propuesta en el mundo de la comida entre horas.



Bibliografía

- Barney, J. 1991 "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17.1, 99-120.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988): ""Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". Journal of Marketing, vol. 52, Abril, pp. 1-20.
- Grant, R.M. 2010. "Contemporary Strategy Analysis". UK: John Wiley & Sons, Ltd.
- Hamel G. 2007. "The Future of Management" Boston: Harvard Business School Press.
- Hax A. y Majluf N. 2004. "Estrategia para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados". Granica
- Hill C. y Jones G (2009). "Administración estratégica: un enfoque integrado". Mc Graw Hill
- Lambin, J. J. (1995): "Marketing Estratégico". McGraw-Hill, 3ª Edición, Madrid.
- Markides, C. (1997). "Strategic Innovation", MIT Sloan Management Review.
- Markides, C. y Geroski, P. (2005) "Fast Second, Strategy and Innovation" January-February: 5-7
- McGrath, R.G. 2011. "When your business model is in trouble", *Harvard Business Review*, 96-8.
- Mintzberg. H. (1998). "The Strategy Process" con James Brian Quinn y Sumantra Ghoshal

- Porter, M. (1996) "What is Strategy". Harvard Business Review Nov-Dec.
- Porter, M. (1998) "Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors"
- Ries Al y Trout Jack (1992) "Posicionamiento" Mc Graw Hill, Madrid, España
- Schumpeter, J. (1984). "Capitalismo, Socialismo y Democracia". Ediciones Folio
- Serra Roberto y otros (2000), "El Nuevo Juego de los Negocios", Norma, Buenos Aires, Argentina
- Stake, R.E (1998). "Investigación con estudio de casos". Cuarta Edición
- Von Hipel, E. (2005) "Democratizing Innovation". MIT Press

Páginas web

- "Resources and capabilities". Enero 2016 en
 http://gvoss.cox.smu.edu/ResourcesCapabilities.htm (Acceso: febrero 2016)
- "Resource Basede View" Octubre 2013 en
 https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html
 (Acceso: febrero 2016)
- "Chocoarroz, el alfajor light que impuso su fórmula en los kioscos". Abril 2011 en https://utta2010.wordpress.com/2011/04/18/chocoarroz-el-alfajor-light-que-impuso-su-formula-en-los-kioscos/ (Acceso marzo 2016)
- "A nivel global las ventas de Snacks alcanzan \$347mil millones de dólares anuales"

Octubre 2014 en http://www.nielsen.com/ec/es/press-room/2014/ventas-globales-snacks.html (Acceso marzo 2016)

- " Los snacks ganan terreno en tiempos de bajo consumo" Abril 2014 en http://www.lanacion.com.ar/1678364-los-snacks-ganan-terreno-en-tiempos-de-bajo-consumo (Acceso abril 2016)
- "Madre y Molinos Río de la Plata se quedaron con el Gran Effie 2014". Octubre 2014
 en http://www.adlatina.com.ar/publicidad/madre-y-molinos-r%C3%ADo-de-la-plata-se-quedaron-con-el-gran-effie-2014 (Acceso abril 2016)
- "Molinos compró Chocoarroz". Junio 2012 en http://www.cronista.com/negocios/Molinos-compro-Chocoarroz--20120625-0111.html (Acceso abril 2016)
- "Molinos Río de la Plata compra Chocoarroz" Junio 2012 en http://www.tuempresafamiliar.com/?Molinos R%EDo de la Plata compra Chocoarroz&page=ampliada&id=868 (Acceso abril 2016)
- "Destacados del Reporte de Sustentabilidad 2015 Molinos Río de la Plata" en http://www.molinos.com.ar/media/185282/molinos-rio-de-la-plata-destacados-sustentabilidad-2015.pdf. (Acceso abril 2016)
- "Precios de argentina" Enero 2016 en http://preciosdeargentina.com.ar/464-bizcochos/ (Acceso abril 2016)
- "El mercado de los snacks salados mueve millones" Julio 2013 en http://www.lanacion.com.ar/1604940-el-mercado-de-los-snacks-salados-mueve-millones (Acceso abril 2016)
- "Cómo redefinir la categoría de snacks dulces con una golosina de arroz" Octubre 2015 en http://www.marketersbyadlatina.com/431-C%C3%B3mo-redefinir-la-

