



Universidad de San Andrés

Departamento de Marketing y Comunicación / Escuela de Administración y Negocios

Magíster en Marketing y Comunicación

Plan de Marketing: Lanzamiento Tapas “Gluten Free” La Salteña

Autor: María Victoria Rodríguez

DNI: 31.604.606

Mentor: María de las Mercedes Gerding

Buenos Aires, Octubre 2018

PLAN DE MARKETING: LANZAMIENTO DE UNA LÍNEA DE TAPAS DE EMPANADAS Y PASCUALINAS LA SALTEÑA LIBRES DE GLUTEN

INDICE

AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA	5
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO A LANZAR.....	8
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	15
ANÁLISIS PEST.....	15
ENTORNO POLÍTICO-LEGAL	16
ENTORNO ECONÓMICO.....	18
ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y CULTURAL	23
ENTORNO TECNOLÓGICO	29
ANÁLISIS DEL MERCADO	31
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	34
ANÁLISIS COMPETITIVO.....	36
ANÁLISIS DE LA EMPRESA	39
ANÁLISIS FODA.....	42
PLAN DE ACCIÓN	48
PÚBLICO OBJETIVO. SEGMENTO TARGET	48
OBJETIVOS Y METAS	56
MODOS DE ACCIÓN	57
PRODUCTO	58
PLAZA	63
PRECIO	65
PROMOCIÓN.....	69
CRONOGRAMA.....	75
PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS	76
IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	79
RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN UN CONTEXTO DE CRISIS.....	81
BIBLIOGRAFIA	91
ANEXOS.....	94

AGRADECIMIENTOS

Quisiera dedicar un agradecimiento, a todas aquellas personas que colaboraron con mi aprendizaje y crecimiento profesional a lo largo de la duración de la maestría y el desarrollo de este trabajo final.

En primer lugar, me gustaría destacar la posibilidad que me brindó la Universidad de San Andrés, de realizar esta especialización en el marco de una beca “Talento Empresarial”. Además del honor que para mí representa, la experiencia fue por demás enriquecedora tanto en lo personal como en lo laboral.

Desde el plano personal, conocí profesionales que hoy ya considero colegas y amigos, de los cuales aprendí y con quienes compartí muchos momentos y experiencias.

En lo laboral, pude implementar los conocimientos que fui adquiriendo a lo largo de la cursada en dos compañías líderes de consumo masivo que son Danone y General Mills. Agradezco a mis equipos de trabajo, en ambas empresas, la paciencia, la colaboración y el soporte a lo largo de estos últimos 3 años.

Este trabajo final es muy importante para mí, ya que refleja el esfuerzo y el trabajo realizado como jefa de producto de la marca La Salteña. Mucho de lo que aprendí en este tiempo, me ayudó a desarrollar y ejecutar con éxito, el plan de marketing expuesto a continuación.

Gracias a todo el cuerpo administrativo y docente del departamento de marketing y comunicación de la Universidad y a mi tutora, Mercedes Gerding, por su motivación y su guía.

Además, me gustaría extender el agradecimiento a la Universidad Pompeu Fabra con sede en Barcelona, en donde realicé un intercambio a principios de este año. Me llevo de esta experiencia, no sólo conocimientos, sino amigos, colegas y un amor especial por esa ciudad única.

Por último, quisiera reconocer el apoyo incondicional de mi familia que desde siempre me impulsa a tomar nuevos desafíos y seguir creciendo como persona y como profesional.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo analizaremos la estrategia de lanzamiento de una línea de tapas de empanadas y pascualinas La Salteña libres de gluten en el mercado de Argentina. Se trata de una innovación orientada directamente a un segmento de la población que va en aumento: celíacos y quienes prefieren evitar el gluten dentro de una tendencia de hábitos de alimentación saludables que atraviesa toda América Latina.

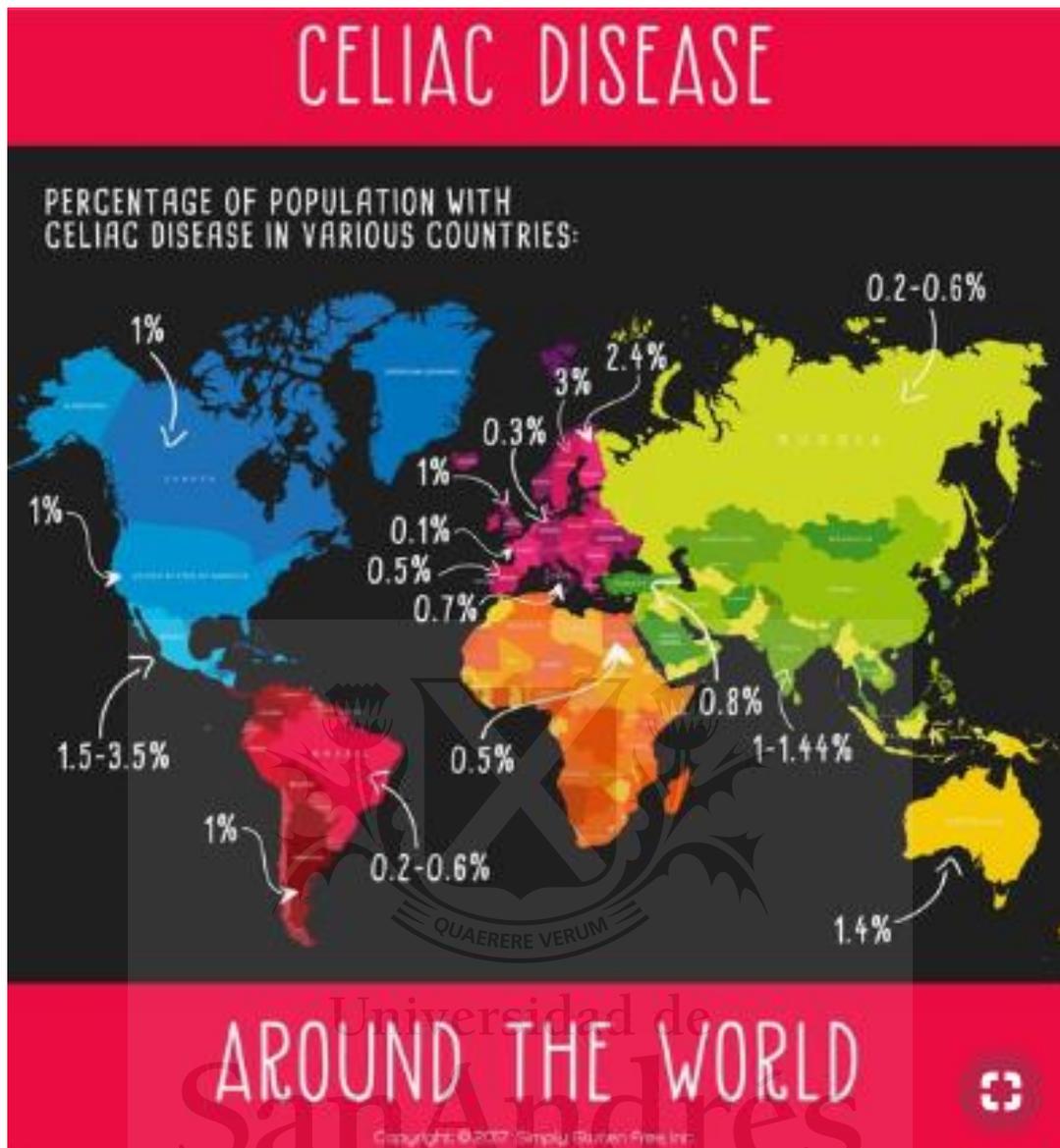
La dificultad será no solamente el acondicionamiento de la planta fabril para respetar las normas de calidad internacionales de General Mills y de Argentina que suponen la producción de alimentos libres de gluten, sino además diseñar un plan de comunicación que busque:

- Aumentar la relevancia de la marca, a través de un producto de valor agregado, como líder dentro de la categoría que marca el camino de la innovación
- Garantizar la confianza entre el público objetivo en un producto libre de gluten bajo el paraguas de una marca que se ha caracterizado desde sus orígenes por la producción de alimentos que contienen harina (siendo una espiga de trigo parte del logo de La Salteña por más de 40 años).

Repasaremos la situación competitiva dentro de un mercado maduro¹ como es el de las tapas de empanadas y pascualinas, las oportunidades y amenazas, para definir las estrategias de lanzamiento y comunicación y delinear los modos de acción.

El presente trabajo fue realizado durante el transcurso del 2017, previo al lanzamiento. A modo de cierre, y para enriquecer el análisis, se incluyen los resultados y repercusiones de la implementación del citado plan de marketing en el contexto de crisis económica y de consumo actual.

¹ Un sector maduro se caracteriza fundamentalmente por ventas totales con bajos crecimientos, nulos o incluso cierto decrecimiento. En un mercado de este tipo, es común que exista un grupo de competidores asentados, una oferta conocida y estable de productos que se renueva periódicamente y un tipo de clientes, necesidades y contextos que se atienden, que también permanece bastante invariable. Normalmente, en este tipo de mercados los costes se mueven a la baja, al igual que las rentabilidades para las empresas participantes. Fuente: <https://www.mejoracompetitiva.es/2015/07/tres-vias-para-entrar-a-competir-en-mercados-maduros/>



Fuente: Simply Gluten Free Inc. 2017

INTRODUCCIÓN

DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

La Salteña es una marca con más de 50 años de presencia en la Argentina que tiene un vínculo de cercanía e histórico con las mujeres y más específicamente con las amas de casa.

En 1962 comenzó con la producción de pastas frescas de manera artesanal en un pequeño local ubicado en el barrio porteño de Villa Crespo. Con gran aceptación del público, incorporó luego la producción de tapas para empanadas y pasculinas, siempre cuidando de ofrecer la mejor calidad.

Así la marca fue creciendo y en 1992 sumó la producción de pastas frescas envasadas en atmósfera modificada, siendo una verdadera revolución del momento, ya que fue pionera en el desarrollo del sistema de pasteurización garantizando seguridad y frescura del producto por mucho más tiempo.

En 1998 fue adquirida por Pillsbury, que a su vez tres años más tarde la vendió a General Mills, grupo al cual pertenece hasta la actualidad.

General Mills es una empresa de alimentos, de origen americano que nace en Minneapolis en 1866. Su porfolio incluye más de 100 marcas líderes en Estados Unidos y el mundo como, por ejemplo: Betty Crocker, Yoplait, Jeno's, Pillsbury, Green Giant, Old El Paso, Häagen-Dazs, Cheerios, Lucky Charms y Wanchai Ferry. Los objetivos que tiene esta multinacional en Latinoamérica son claros:

- Su visión es servir al mundo produciendo los alimentos que la gente ama.
- Su misión es convertirse en la mejor empresa de alimentos en Latinoamérica.

El mercado de Argentina representa hoy el 50% del crecimiento de la operación de General Mills en la región. Dado que el país resulta un mercado clave para los intereses de la compañía en Latinoamérica, La Salteña cumple un rol fundamental en sus propósitos de poder ofrecer una marca querida y de excelente calidad, al consumidor argentino.

La razón de ser de la marca es *“enriquecer la vida de los consumidores compartiendo la más deliciosa comida hecha en casa, con sus seres queridos”* y está 100% alineada con los objetivos de General Mills.

Además, La Salteña posee credenciales que avalan la relevancia de la marca en el país como, por ejemplo, haber sido listada una de las “Meaningful Brands” según un estudio global de Havas Group que enlaza el desempeño de las marcas con la calidad de vida y bienestar de los consumidores. Los resultados del análisis realizado en el 2007 mostraron un 60% de la población argentina que afirma que la marca contribuye positivamente a su calidad de vida y un 65% que se sentiría peor, si la marca dejara de existir.

Con el afán por representar el sabor de la tradición argentina, La Salteña se ha caracterizado siempre por la innovación de productos dentro de sus 3 principales categorías que hoy representan un tercio del volumen de la marca cada una:

- Tapas de empanadas

- Tapas pascualinas
- Pastas Frescas

La masa criolla, la de semillas, la light y la sin sal son algunos ejemplos, como así también los nuevos sabores para las pastas tradicionales, las pastas infantiles y las pastas gourmet.



El porfolio de estas categorías originarias de la marca ya cuenta con 72 productos en total de los cuales:

- 27 referencias son de tapas de empanadas
- 12 referencias son de pascualinas
- 33 referencias son de pastas frescas.

Además, con el objetivo de posicionar a La Salteña como el principal aliado en la cocina, entre finales de 2017 y mediados de 2018, se lanzaron al mercado dos nuevas categorías, ambas con altos niveles de penetración en los hogares argentinos, bajo el paraguas de la marca:

- 7 referencias de pastas secas
- 3 referencias de salsas listas

Estas 2 líneas terminan de completar el porfolio actual de La Salteña en el mercado argentino y de exportación.

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO A LANZAR

El propósito del presente análisis es describir la estrategia detrás del lanzamiento de una nueva línea de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten bajo el paraguas de marca La Salteña.

Según un análisis llamado “Consumer Thermometer” de fines del 2017 publicado por Kantar Worldpanel, el consumo cerró en baja -1% versus el 2016. La confianza de los consumidores de un futuro económico mejor para ellos también bajó en ese mismo período, -6pp y esto tiene su explicación, tal como veremos más adelante, en el marco de un contexto económico de estancamiento, inflación y suba de las tarifas.

En busca de oportunidades de crecimiento, se analizaron las estrategias de algunas marcas que vienen ganando participación de mercado en sus respectivas categorías:

- Más momentos: Este es el caso de Chocolinas, marca que ya hace varias campañas viene enfocándose en comunicar nuevos momentos. Esto le permite, a pesar de su alto ticket promedio dentro de la categoría galletitas, crecer en volumen, atrayendo casi 500 mil hogares.
- Más categorías: Molto está llevando su marca a prácticamente todas las categorías básicas de alimentación y fue una de las marcas en llegar al top 10 de crecimiento en el 2016. Creció desde las categorías que ya manejaba, se expandió a nuevas, tuvo mucha comunicación, poca promoción y precios siempre bajos.
- Nuevos targets: En este caso, se estudió el lanzamiento de Baby Dove, que a 8 meses de lanzado llegó a casi 300 mil hogares, desarrollando el mundo de productos para bebé.

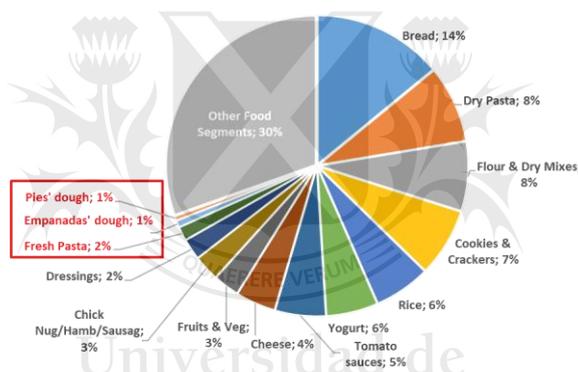
Las estrategias arriba mencionadas son muy distintas entre sí y dos de ellas, involucran primeras marcas, con un posicionamiento de precios por encima del de sus categorías. Lo que tienen en común, es que todas les permitieron a las marcas sumar nuevos hogares. En el caso de Chocolinas, se ganaron 480mil nuevos hogares, Dove sumó 280mil y Molto casi 1 millón.

Otro caso interesante es el de Bimbo, con su lanzamiento de “Pan Artesano”. Esta es una marca que venía perdiendo penetración, pero a través de esta extensión de línea, con un producto Premium y un posicionamiento de precio por encima del promedio, logró tener una excelente recepción por parte de los hogares. Es así como el 75% de los hogares volvieron a comprarlo.

Los anteriores, son ejemplos de que sí existen oportunidades de crecimiento en este contexto, con sólidas estrategias de fondo y el foco puesto en ganar penetración.

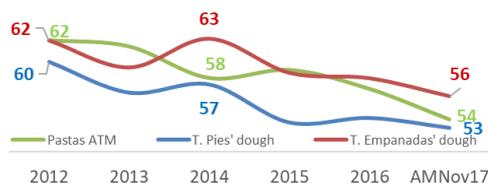
Las principales categorías en las que participa La Salteña representan tan sólo el 5% del share of stomach² de los argentinos y vienen perdiendo penetración desde hace ya algunos años. La marca acompaña esta tendencia desde el 2014.

Share of Stomach Argentina



Fuente: Kantar World Panel. Diciembre 2017

Penetración categorías



Penetración La Salteña



Fuente: Kantar World Panel. Diciembre 2017

Para volver a crecer y ganar penetración, los objetivos planteados son: recuperar hogares perdidos y conquistar nuevos, aumentando la relevancia de la categoría y la marca entre los consumidores argentinos.

² Participación de las categorías en el mercado total de alimentos. Fuente: Interna La Salteña

Los pilares para poder lograrlo son dos:

- Un pricing adecuado: Las marcas que ganan más penetración son aquellas que aumentan sus precios en menor medida. En base a esta información es que, por ejemplo, bajo la línea regular de empanadas La Salteña, se lanzaron en 2017 nuevas presentaciones de 12 unidades (cuando hasta el momento, sólo existían presentaciones de 20 unidades) con el objetivo de disminuir el out of pocket³ y poder ofrecer la mejor calidad que caracteriza a la marca, a un mejor precio.



Fuente: Kantar World Panel. Diciembre 2017

- Innovación inteligente: Siendo que La Salteña es la marca líder en la categoría, es ella quien debe marcar el camino de las innovaciones. Además, es a través de estas novedades, que podrá ganar relevancia entre los consumidores.

La base fundamental para garantizar el éxito es contar con una distribución adecuada, especialmente si las categorías son de consumo masivo, como lo son las de La Salteña. En este sentido, la marca está realizando grandes esfuerzos para ampliar la cobertura y extender la vida útil de sus productos frescos, para poder llegar a los lugares más remotos del país y entregar a través de los centros de distribución de los principales retailers.

Dicho esto, el pilar de innovación se trabajará en base a las mismas tres estrategias mencionadas anteriormente, que están ayudando a las marcas a ganar penetración.

Cuando hablamos de más momentos, La Salteña está realizando esfuerzos de comunicación para instalar nuevas ocasiones de consumo para sus productos (opciones dulces con las masas de tapas y pascualinas) y acercarse al consumidor en fechas festivas como son los ñoquis del 29, las fechas patrias (en donde se

³ El monto que una persona tiene que desembolsar en un acto de compra. Fuente: Interna La Salteña

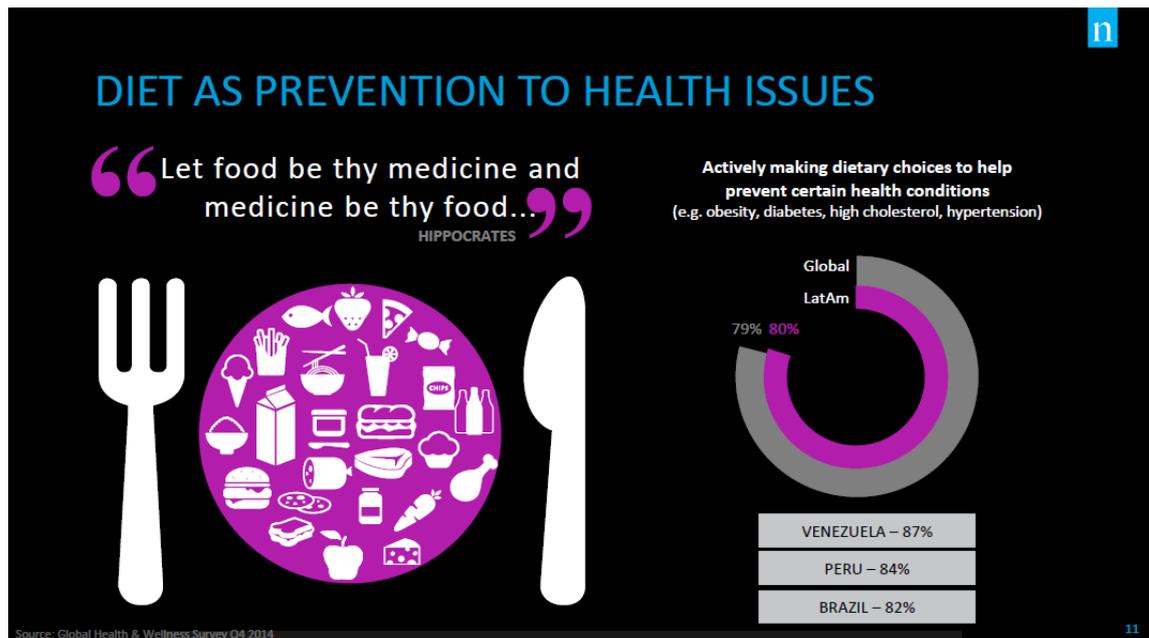
impulsa el consumo de pastelitos) y las pascuas (en donde se impulsa el consumo de la tradicional empanada gallega).



Pensando en nuevas categorías, y en instalar a La Salteña como una “aliada en la cocina”, existen algunas categorías con un alto potencial de volumen, que los consumidores sienten cercanos al territorio de La Salteña, a través de los cuales la marca puede crecer. Un ejemplo de esto, son las pastas secas que tienen un 98% de penetración en los hogares argentinos. A fines de 2017 se lanzaron con éxito 7 referencias de pastas secas La Salteña, que hoy ya pesan el 10% del volumen de la marca.

Por último, La Salteña se propone apelar a nuevos targets de consumidores. Para hacerlo, se analizan distintas fuentes de información como, por ejemplo, indicadores demográficos y tendencias, que permitan segmentar a la población para poder ofrecer productos especialmente relevantes a nichos específicos. Un ejemplo de esto fue, en el caso de pastas, el lanzamiento de una línea “para dos”. El disparador de este proyecto es el crecimiento de los hogares de entre 1-2 personas que buscan opciones a su medida porque tienen sus freezers llenos de sobras de presentaciones de productos orientados a hogares más grandes.

Otra iniciativa que apunta a nuevos targets de consumidores es el lanzamiento de una línea de tapas gluten free, que son el objeto de estudio del presente análisis. Como se mencionó anteriormente, existe una tendencia que atraviesa toda América Latina de hábitos de consumo saludables.



Fuente: Nielsen - Global Health & Wellness Survey. Q4 2014

El 80% de los latinoamericanos están activamente modificando sus hábitos de consumo alimentarios para ayudar a prevenir enfermedades. Es así, como el potencial de los productos libres de gluten comenzó a tomar relevancia para La Salteña, tras el descubrimiento de que 1 de cada 100 argentinos puede ser celíaco⁴. Con el objetivo de buscar fuentes de inspiración relacionadas a estos hábitos saludables, específicamente a productos libres de gluten, se recurrió a diferentes fuentes de información basados en una estrategia de “consumer first”. Esta forma de trabajar hace referencia a una manera de pensar los proyectos basada en poner al consumidor en primer lugar y pensar en función a lo que para ellos es relevante y hacia dónde piensan que la marca debería ir. En definitiva, tal y como expresa Keller (2009):

“El conocimiento de las marcas que los mercadólogos crean con el tiempo dicta las futuras directrices apropiadas e inapropiadas para la marca. Los consumidores decidirán de acuerdo con sus creencias y actitudes hacia ella, adónde piensan que ésta debería de ir, y otorgan su permiso o no a cualquier programa o acción de marketing. En última instancia el verdadero valor y posibilidades futuras de una marca dependen de los consumidores y del conocimiento que tengan de ella.”

⁴ Fuente: <http://www.celiaco.org.ar/>

Como primera medida, se investigó qué era lo que estaban diciendo los medios respecto de esta tendencia. Se habla del consumo libre de gluten como el nuevo “light”. Una corriente que cobra cada vez más fuerza debido a una creciente detección de casos de celiaquía y a hábitos saludables que llevan a algunas personas a preferir eliminar el gluten de sus dietas.



En paralelo, los productos “gluten free” están ganando cada vez más presencia en las góndolas. Se encuentran cada vez más locales dedicados exclusivamente a la venta “gluten free” y espacios asignados a esta categoría con cartelera especial que la hacen fácilmente identificable.

En la cadena de supermercados Walmart, se analizó el caso Manjar. Una marca pequeña, dedicada a productos libres de gluten, con bajo nivel de awareness⁵ en la categoría de tapas, pero con presencia de una referencia de empanadas y pascualinas exclusivamente en ese retailer. El volumen de ventas de la marca Manjar, con tan solo 2 productos, equivale a un 10% del volumen total de La Salteña en ambas categorías. Esta es una alerta, de que un segmento libre de gluten en las categorías de tapas tiene un gran potencial de venta.

Por último, la fuente de información mas relevante para la marca, resultó ser el consumidor. A través de la comunicación abierta que mantiene La Salteña con sus consumidores en redes sociales, se detectaron pedidos expresos de parte de ellos, para que la marca lanzara tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten. Lo

⁵ El Brand Awareness es una métrica que mide cuánto y cómo una marca es reconocida por los consumidores. Traducido como la consciencia de marca, este indicador sirve para analizar cómo las empresas son asociadas a los productos que comercializan. El objetivo de aumentar el Brand Awareness es hacer que una marca gane notoriedad, sea recordada positivamente por el público y se vuelva distinta ante el mercado. Fuente: <https://marketingdecontenidos.com/brand-awareness/>

mismo pasó, al momento de recabar información de reclamos a través de la línea 0-800 de atención al consumidor.

Comentarios: Hola, Les queria dejar una idea que me imagino ya la habran escuchado ultimamente. Seria muy bueno que puedan hacer una linea de pastas y tapas de empanadas y tartas sin gluten. Yo vivo en Miami y aca consigo muchas cosas sin gluten pero algo que seria muy conveniente es poder acceder a tapas de

Comentarios: buen dia! existe la posibilidad de que saquen una línea de tartas y tapas para empanadas aptas para celíacos? es verdad que uno cocina pero la falta de tiempo de la vida diaria hace imposible a veces fabricar uno su propia masa; dan los costos de fabricación? es imposible cumplir con las normas de fabricación? se puede ser competitivo si salen al mercado? solo se que me ayudarian muchísimo si la pudiese ir a comprar al mercado de la esquina, gracias.

Algunos de los pedidos que se analizaron incluyeron detalles de atributos⁶ que el producto ideal debería cumplir.

- En primer lugar, esperan que las tapas sean ricas. Los celíacos, intolerantes y evitadores de gluten no quieren verse obligados a resignar sabor a pesar de tener que seguir una dieta especial.
- En segundo lugar, deberían ser fáciles de manipular ya que las tapas libres de gluten, elaboradas con fécula de mandioca, tienden a ser menos elásticas que las regulares.
- Algunos otros beneficios⁷ de los que hacen mención, en el caso de que La Salteña lance una línea libre de gluten, son la practicidad de no tener que preparar la masa de forma casera y la posibilidad de conseguir el producto de forma masiva sin tener que recurrir a las dietéticas que tienen menor distribución.
- También se recibieron comentarios respecto del potencial precio de estos productos, pidiendo que sean accesibles.

Este lanzamiento de un nuevo segmento libre de gluten dentro de una de las categorías centrales de la marca (las tapas de empanadas y pascualinas), que representa más del 60% del volumen, le permitirá a esta fortalecer su posición de liderazgo, tal cual se expone en “Las 22 leyes inmutables de la marca”.

Según la ley de concentración, “una marca se fortalece cuando concentra su enfoque” (Ries y Ries, 2000). Concentrar el enfoque no como sinónimo de tener una gama limitada de productos. En el caso de La Salteña, que tiene más de un

⁶ Aquellas características descriptivas que caracterizan un producto o servicio. (Keller, 2009)

⁷ El valor y el significado personal que los consumidores confieren a los atributos. (Keller, 2009)

80% de reconocimiento de marca⁸ en la categoría de tapas, el lanzamiento de una variedad libre de gluten la posicionan como una marca que conoce a su consumidor, que viene a solucionar una problemática en aumento, que es experta en su categoría y líder en innovación. “*Cuando se domina una categoría, se llega a ser muy poderoso*” (Ries y Ries, 2000), y este es el objetivo por detrás del lanzamiento.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

ANÁLISIS PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz. Se compara en ocasiones con el análisis FODA, pero la diferencia es que este último depende en una parte directa de la empresa ya que analiza campos internos como las debilidades y fortalezas que tiene. Por el contrario, el análisis PEST se centra de manera directa en el contexto del proyecto o empresa.

Se destacan cuatro grupos de factores externos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Las principales ventajas del análisis PEST son las siguientes:

- Mejora la labor directiva. Cuando se conocen las características del entorno se puede planificar una estrategia más adecuada y eficaz. Además, de minimizar los riesgos externos.
- Es una herramienta sencilla y fácil de manejar.
- Evalúa los riesgos externos. El análisis PEST analiza los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos lo que es clave a la hora de tener en cuenta los posibles riesgos que se pueden originar en el mercado a la hora de introducir los servicios o productos de una empresa.

A continuación, se desarrollarán los factores que podrían afectar al lanzamiento en el marco de un análisis PEST.

⁸ La capacidad de los consumidores para confirmar su exposición previa a la marca cuando esta se les da como pista. (Keller, 2009)

ENTORNO POLÍTICO-LEGAL

Las tapas de empanadas y pascualinas se encuentran descriptos en el Capítulo IX: "Alimentos Farináceos, cereales, harinas y productos derivados" del Código Alimentario Argentino, bajo el título "Productos de Fideería", artículo 722, que establece la definición de los discos de masa en los siguientes términos:

Art. 722 - (Res 687 del 27-08-98). *"Con la denominación de Masa o Tapa para empanadas, pasteles, tortas fritas, pascualina o similares, se entiende el producto no fermentado obtenido por el empaste y amasado mecánico de harina, agua potable con o sin sal, con o sin grasas comestibles, manteca y/o margarina y la adición facultativa del propionato de sodio y/o calcio en cantidad no superior al 0,25% (expresada en ácido propiónico) y/o de ácido sórbico y/o sus sales de sodio, potasio y/o calcio en cantidad no superior al 0,05% (expresada en ácido sórbico), referidas a producto terminado; fraccionadas generalmente en forma circular de diferentes tamaños.*

Estos productos deberán expendirse en envases cerrados en cuyo rótulo se consignarán con caracteres bien visibles la denominación del producto, las fechas de vencimiento (día, mes y año) para el consumo, que habrá aprobado, en cada caso, la autoridad sanitaria jurisdiccional luego de haber evaluado la propuesta presentada por el elaborador, la que deberá contener los ensayos efectuados para establecer su estabilidad acompañados por documentación de validez científica que los avalen; recayendo sobre el elaborador la responsabilidad de cualquier tipo de consecuencia derivada de la fijación incorrecta del lapso de aptitud; la mención del conservador empleado y la indicación: 'Manténgase en heladera o similar'.

Para las industrias alimentarias de la Argentina es obligatorio el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM o GMP, su sigla en inglés), descriptas por el Código Alimentario Argentino.

La Salteña cuenta con un área llamada "Asuntos Regulatorios" encargada de velar por el cumplimiento de estas normas ya sea desde la aprobación de la hermeticidad de los empaques a la información impresa sobre los packs.

Respecto de las reglamentaciones que rigen el mundo de los alimentos libres de gluten, desde el año 2009 nuestro país cuenta con un marco normativo específico en lo referido a la enfermedad celíaca, elaborado con una visión integradora. Se trata de la Ley 26.588, que declaró de interés nacional la atención médica, la

investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca, su difusión y el acceso a los alimentos libres de gluten.

En el transcurso del 2011, se incorporó al Código Alimentario Argentino el contenido de gluten permitido en los productos destinados para celíacos, los cuales no podrán superar los 10mg/kg.

Para la aprobación de los alimentos libres de gluten, las empresas elaboradoras e importadores de productos para celíacos deberán presentar ante la Autoridad Sanitaria de su jurisdicción un análisis otorgado por un organismo oficial o entidad con reconocimiento oficial, que avala la condición “libre de gluten”, y un programa de Buenas Prácticas de Manufactura con el fin de asegurar la no contaminación. Dicho programa es la herramienta fundamental para minimizar y controlar los riesgos potenciales a los que pueden ser expuestos los consumidores celíacos, el cual es auditado con regularidad por la autoridad sanitaria. A ello se suma la vigilancia en el mercado mediante muestreo programado en todo el territorio nacional.

Por último, en la elaboración del listado de los alimentos libres de gluten, publicado por la ANMAT, participan las distintas provincias, el SENASA y el INAL-ANMAT. Dado que dicho listado es dinámico, cada dos meses se actualizan los alimentos aprobados como “libres de gluten”.

Los productos alimenticios ‘Libres de Gluten’ que se comercialicen en el país deben llevar, obligatoriamente impreso en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, el símbolo oficial y, además, podrán llevar símbolos facultativos.



SIMBOLO SIN T.A.C.C.



SIMBOLOS DE USO FACULTATIVO



Un producto es publicado en la Guía de Alimentos y Medicamentos para Celíacos elaborada por la Asociación Celíaca Argentina cuando:

- Cuenta con Habilitación Municipal del establecimiento o el correspondiente número de Registro Nacional de Establecimiento (RNE).

- Los productos están inscriptos como Alimentos aptos para el Consumo Humano y Alimentos Libres de Gluten, según establece el Código Alimentario Argentino (CAA).

- Aprobada la inscripción por el Organismo Sanitario jurisdiccional que corresponda, el alimento obtiene asociado un número, el correspondiente Registro Nacional (Provincial o Municipal) de Producto Alimenticio (RNPA).

-Realiza el análisis de detección de TACC (trigo, avena, cebada y centeno) sobre el producto a los 3 (tres) años de la fecha del certificado de inscripción como Libre de Gluten – Sin TACC según el CAA, en los Laboratorios Oficiales reconocidos.

Según la Asociación Celíaca Argentina, “los resultados de los protocolos de los análisis deben remitirse a la Sede Nacional de la Asociación Celíaca Argentina. El producto se considera APTO si el resultado del análisis diera gluten no detectable.”

ENTORNO ECONÓMICO

El 2016 para Argentina representó el fin de ciclo de un gobierno populista de casi 13 años. Macri recibió a fines de 2015 una economía estancada, con bajo crecimiento muy estimulado por el gasto público. Su primer año no fue bueno: el PBI cayó un 2,3%. El ajuste económico que aplicó al inicio de su mandato, el freno de la obra pública y un alto nivel de inflación, sumados a un contexto internacional desfavorable por la crisis de Brasil (nuestro principal socio comercial) provocaron una caída del consumo y, en consecuencia, el resentimiento de la construcción, la producción industrial y las exportaciones. Los indicadores empezaron a mejorar a mitad de 2017 y Argentina terminó el año con un aumento del PBI del 2,8%. El objetivo del gobierno de Mauricio Macri era que en 2018 el motor no se detuviera y Argentina siguiera creciendo durante la segunda mitad del mandato presidencial. Las estimaciones que se tomaron en consideración para el plan anual de la compañía contemplan un 3% de aumento del PBI para el año 2018.

La inflación, fue y sigue siendo, el mayor de los desafíos de la política económica de Macri. El gran aumento de los servicios básicos subvencionados durante el kirchnerismo (luz, agua, gas, transporte) contribuyó a que los precios se dispararan un 40% en 2016. El Gobierno preveía reducirla a un máximo del 17% para 2017, pero no pudo cumplir su objetivo. La inflación superó ese techo en los primeros nueve meses del año pese a la agresiva política de restricción monetaria del Banco

Central y terminó rozando el 25%. Las perspectivas para el 2018 (lejanas a la realidad actual) rondaban en un 18%.

Respecto de la quita de estos subsidios, que estuvieron casi congelados durante 12 años, Macri comenzó a retirarlos de a poco, con excepción de los hogares más pobres. El primer aumento, con incrementos de hasta el 1.000%, fue anulado por la Justicia, que logró una moderación del incremento. De todas maneras, las tarifas en todos los servicios públicos siguieron subiendo de forma acelerada lo que provocó un gran malestar en la población durante todo el 2017 y retracción del consumo por parte de los consumidores.

La cifra de desempleo con la que dejó el país el gobierno anterior estaba cerca del 8%. Si bien se aceleró durante el primer año del mandato de Macri y un año más tarde bajó a 7,2% las previsiones para el 2018 indicaban una vuelta a los niveles que manejaba el gobierno de Kirchner (8%).

Argentina tenía a fines de 2015 una tasa baja de endeudamiento externo en relación al PBI, inferior al 50%. El Gobierno de Macri puso fin a las restricciones al crédito internacional que tuvo Argentina durante 15 años y desde entonces, el Estado fue aumentando la deuda hasta el 59% del PBI.

Pobreza cero es una de las prioridades del gobierno macrista, pero los primeros meses de su gestión llevaron al país en dirección contraria. La pobreza aumentó en 1,4 millones, hasta los 13 millones en total, el 34,5% de la población, según datos de la Universidad Católica Argentina. Si bien hubo indicios de mejora durante el segundo año de mandato, los números siguieron sin acompañar al gobierno actual ya que se mantuvieron cercanos al 30%.

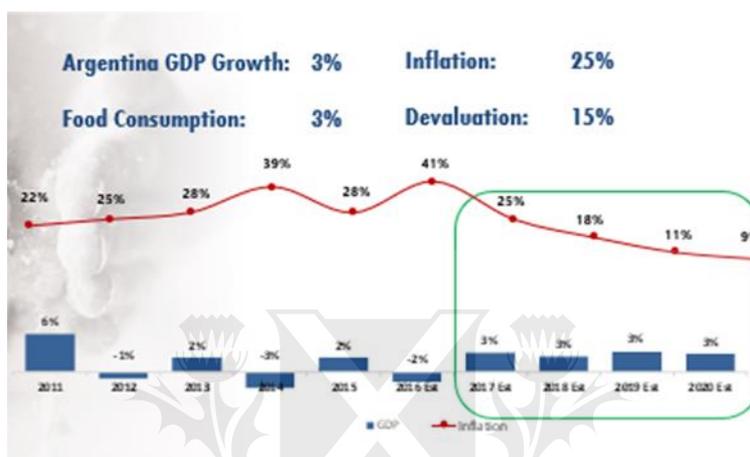
La desigualdad se mantiene ya que sobre el ingreso monetario total que llega cada mes a los hogares, el 10% más rico de los habitantes se queda con más del 30%. La brecha entre los que más y menos ganaron es de 16 veces⁹.

La balanza comercial argentina fue acentuando su desequilibrio por el aumento de las importaciones y el estancamiento de las exportaciones derivado del adverso contexto internacional. La crisis de Brasil y la desaceleración de China influyeron en incrementar el saldo negativo con estos dos grandes socios comerciales.

Macri anunció en 2016 una lluvia de inversiones que no llegó. La inversión extranjera cayó en el primer año del macrismo a menos de la mitad de los 11.759

⁹ Fuente: Banco Mundial - INDEC

registrados en el último año de Cristina Fernández de Kirchner en el poder. En 2017 el país recuperó el nivel de inversiones extranjeras de 2015 pero sin mayor incidencia en la economía real. Según un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el incremento se explica por préstamos de las empresas extranjeras a sus filiales argentinas para adquirir tecnologías. En cambio, respecto de las inversiones “nuevas” que están destinadas a expandir la matriz productiva, hubo una caída.

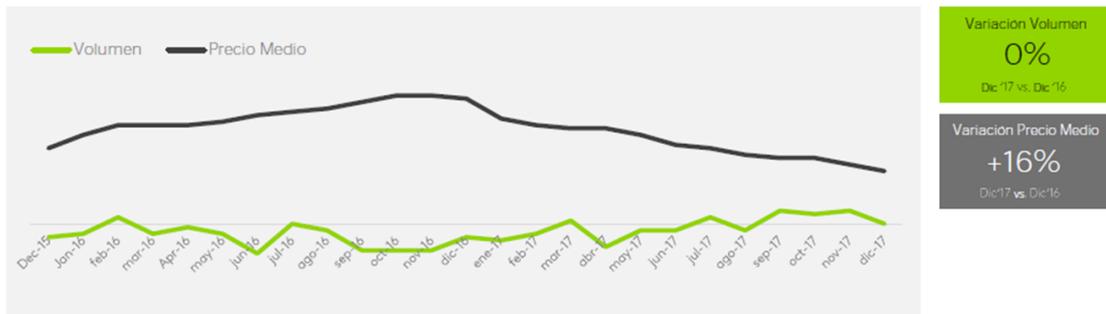


Fuente: Estimaciones Macroeconómicas Internas GM para el 2018. Octubre 2017

Si bien las estimaciones a nivel macroeconómico hablaban de un 3% de aumento en el consumo para el año 2018, internamente en La Salteña, se armaron los planes en función a riesgos de caídas en las categorías, basados en:

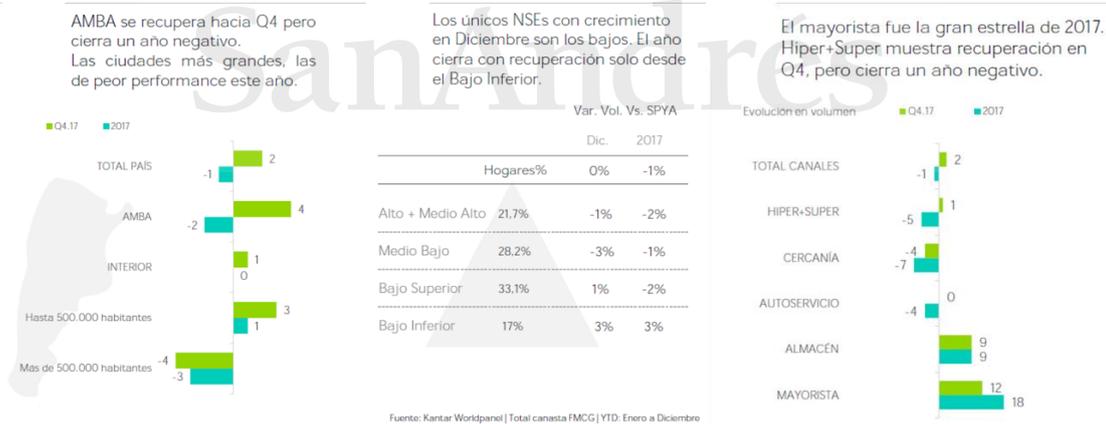
- El menor poder adquisitivo de la población. La tendencia moderada pero positiva que se veía en el nivel de consumo de la canasta a principios del último trimestre del año 2017 se frenó en diciembre. El desempleo, acompañado de servicios cada vez más caros e inflación, empezaban a decantar en los hábitos de compra de la población. Tal como lo pone G. Oliveto en Argenchip (2014) *“Es la economía más cotidiana, la de la calle, la del día a día, la del supermercado, la del shopping, la del negocio de la vuelta, la que ejerce una influencia creciente sobre la opinión pública”*.

Diciembre: el repunte del consumo se frenó (0%), cerrando un año a la baja (-1%). El aumento de precios sigue moderándose: +16%, 2 p.p. menos que el mes pasado.



Fuente: Kantar Consumer Thermometer. Diciembre 2017

- Regiones, NSEs y canales relevantes para La Salteña mostrando caídas. La región con mayor nivel de caída hacia fines del 2017 era AMBA, en donde La Salteña vende más del 60% de su volumen y los únicos NSEs con crecimiento eran los más bajos. La marca tiene un posicionamiento de precios más alto que la competencia y por ende apunta a NSEs superiores, que son los grupos de mayor peso y caída. Además, los canales más afectados son los supermercados (hiper, super y cercanía) que en el último trimestre mostraban una tendencia alentadora de recupero, pero así y todo cerraron el año con caídas. Este canal, representa el 50% del volumen de ventas de la marca.



Fuente: Kantar Consumer Thermometer. Diciembre 2017

- Las primeras marcas estaban siendo las más afectadas por el contexto. Desde hace algunos años se están viendo cambios en los hábitos de los consumidores relacionados a la elección de marcas. El switcheo es cada vez mayor (hoy se profundizó esa tendencia) y las marcas que salen perdiendo en mayor medida son las primeras marcas. Cada vez más acentuada esta

tendencia, las de bajo precio son las más beneficiadas pero las grandes ganadoras vienen siendo las marcas blancas (marcas propias de los retailers). La gente ya perdió la desconfianza en estas marcas que cuentan con el aval de una marca de supermercados y en definitiva muchas son producidas por los mismos líderes de esas categorías.

Las opciones económicas fueron las de mejor performance en 2017. Hacia Q4 las Marcas Propias muestran un gran crecimiento, 4 p.p. por encima de la canasta.



Fuente: Kantar Consumer Thermometer. Diciembre 2017

Ante estos escenarios, desde la Salteña se pensó en tomar medidas tendientes a acompañar el bolsillo del consumidor y aumentar la relevancia de la marca. Entre otros, los planes de innovación para la categoría tapas durante el 2017 incluyeron el lanzamiento de tapas x12 unidades, mencionado anteriormente, y de una línea orientada a niños. El valor agregado de esta línea “kids” contempla, la licencia del dibujo animado Peppa Pig, con la imagen del personaje impresa en el frente de los packs y un sticker de regalo en su interior.

De esta manera, se aumentó la relevancia de la marca para los consumidores, que estuvieron dispuestos a pagar más por estos productos, aún en medio de un contexto económico desfavorable. Tras el lanzamiento, las tapas “kids”, llegaron a pesar un 5% del total del volumen de la categoría.

Respecto de la materia prima que utiliza La Salteña para la producción de su porfolio actual, más del 80% de los insumos están dolarizados.

La harina, pesa dentro de los costos directos de la empresa, un 35% y se ve afectada tanto por la suba del precio del trigo como por la fluctuación del dólar. El packaging también es un insumo dolarizado que pesa el 24% de los costos de materiales.

Por su parte, el cartón que pesa un 9% sobre el total de los materiales, se consigue a través de dos vías. Una parte, se importa desde Brasil a precio dólar y el resto,

se compra a un proveedor que tiene un monopolio en Argentina (Cartocor) frente al cual La Salteña tiene un bajo poder de negociación en relación a los precios.

La margarina, que representa el 12% de los costos directos de la compañía, no está sufriendo por el momento, fuertes fluctuaciones en el precio. Si bien el cebo se exporta, con lo cual el precio estaría dolarizado, el manejo de las operaciones se encuentra en manos de pequeños productores que, hasta el momento, no están organizados de manera tal de poder influir para la puja de precios.

Los conservantes, saborizantes y vegetales hidratados (traídos de China) que pesan un 12% sobre los costos, también se venden a precio dólar. Y por último los lácteos, que pesan el 5%, sí son de producción nacional con lo cual no deberían verse tan afectados en caso de fluctuaciones del dólar.

Ante este escenario de costos, una posible devaluación conlleva serios riesgos para la marca, que podría ver sus márgenes muy afectados. Es por esto, que continuamente se llevan adelante en la planta de producción, planes de mejora de eficiencia que permitan contener las variaciones en los costos para evitar tener que trasladarlos a precio en un 100%.

ENTORNO SOCIODEMOGRÁFICO Y CULTURAL

En los últimos años, se han producido muchos cambios, algunos de ellos sociodemográficos y otros debido a la irrupción de nuevas tecnologías de información y comunicación, que en conjunto o en paralelo, han marcado nuevas tendencias y pautas de consumo.

Primero y principal, es importante hablar de la noción del tiempo. Tal y como describe Z. Bauman (2009):

“Cuando la distancia recorrida en una unidad de tiempo pasó a depender de la tecnología, de los medios de transporte artificiales existentes, los límites heredados de la velocidad de movimiento pudieron transgredirse. Gracias a sus recientemente adquiridas flexibilidad y capacidad de expansión, el tiempo moderno se ha convertido, primordialmente, en el arma para la conquista del espacio... Durante la modernidad, la velocidad de movimiento y el acceso a medios de movilidad más rápidos ascendieron hasta llegar a ser el principal instrumento de poder y dominación.” Esto trae aparejado una serie de efectos sobre la sociedad como por ejemplo *“la venganza del nomadismo contra el principio de la territorialidad y el*

sedentarismo... Lo pequeño, lo liviano, lo más portable significa ahora mejora y progreso”.

Es ante esta necesidad de poderío del tiempo y liviandad que la gente está cada vez más atenta a aquellos atajos, en todos los ámbitos de su vida (incluida la cocina), que le ayuden a simplificarla. Cada vez más, la practicidad es el nombre del juego. La posmodernidad exige desapego y discontinuidad y el acto de consumo habilita a cumplir con ese mandato combatiendo lo cotidiano e intensificando el presente.

Aparecen nuevos estilos de vida debido a una mayor formación y un mayor poder adquisitivo, cambios en la composición de los hogares, edad más tardía en ser padres, incorporación de la mujer al mundo laboral, posesión de dispositivos digitales, mayor formación digital, entre otros.

En los últimos años la composición de los hogares se ha modificado. Cada vez hay más hogares y menos miembros por hogar, y la tipología de familia también viene cambiando, aumentando el número de familias monoparentales. Lo anteriormente mencionado, sumado al crecimiento general de las rentas disponibles han otorgado a los pequeños y los jóvenes una mayor participación en las decisiones sobre las compras familiares. El consumidor adolescente (nativo digital) toma un papel significativo desde el punto de vista comercial, ya que se le considera como el potencial cliente del futuro, a quien hay que captar de maneras cada vez más alternativas y originales.

La incorporación de la mujer al mercado laboral también es una tendencia fundada en nuestro tiempo, y eso repercute en las formas de consumo en la unidad familiar. Principalmente, van cambiando los decisores de compra.

Cambian también algunos hábitos de consumo. Cada vez se difumina más el tiempo dedicado al ocio y al trabajo. El gasto de equipamiento de los hogares ha incrementado. La mayoría de estos tienen acceso a Internet y disponen de como mínimo un dispositivo para la conexión y el disfrute de su tiempo libre.

Otro fenómeno sociodemográfico que afecta el consumo y la comunicación es la globalización. Según Z. Baumann (2009):

“Aferrarse al suelo no es tan importante si ese suelo puede ser alcanzado y abandonado a voluntad, en poco o en casi ningún tiempo. Aferrarse demasiado, cargándose de compromisos mutuamente inquebrantables, puede resultar perjudicial, mientras las nuevas oportunidades aparecen en cualquier otra parte”:

Nos proyectamos así, hacia un consumidor global debido principalmente a la composición multicultural de la población y al acceso a la Red. *“Cualquier trama densa de nexos sociales, y particularmente una red estrecha con base territorial, implica un obstáculo que debe ser eliminado”*. (Bauman, 2009)

Estos cambios en los estilos de vida, hábitos de consumo y consumidores multiculturales, entre otros factores, hacen que el foco esté puesto en la individualización de las decisiones de consumo frente al consumo de masas. Hoy en día, se busca fragmentar a los consumidores (nichos de mercado) para poder adoptar estrategias óptimas que respondan a las necesidades de los individuos. Por ello, las estrategias de publicidad y comunicación comercial son cada vez más complejas, debido al cambio de compartimento de los consumidores y la variedad de canales comunicativos a través de los cuales los individuos se informan. Tal como dice G. Vattimo en “Entorno a la posmodernidad” (1990):

“...El mundo de la comunicación generalizada estalla como una multiplicidad de racionalidades “locales” – minorías étnicas, sexuales, religiosas, culturales o estéticas, que toman la palabra y dejan de ser finalmente acallados y reprimidos por la idea de que solo existe una forma de humanidad verdadera digna de realizarse, con menoscabo de todas las peculiaridades, de todas las individualidades limitadas, efímeras y contingentes”.

El acceso a nuevas tecnologías de la información y comunicación impulsaron cambios en el comportamiento de los consumidores. Algunos de ellos están directamente relacionados al creciente uso de herramientas (computadoras, celulares, tablets), así como el aumento de los canales de televisión, redes sociales y el crecimiento del comercio electrónico, entre otros servicios y aplicaciones de Internet. El surgimiento de plataformas alternativas como Netflix y Amazon que permiten prescindir de anuncios de publicidad es, según Lenderman y Sánchez (2008):

“El anuncio de un nuevo escenario de marketing donde llevar a cabo campañas revolucionarias. La naturaleza de las comunicaciones entre consumidor y el marketing está cambiando y el control está pasando al lado del consumidor. Los consumidores serán quienes controlen lo que ven y cuándo lo ven. Las marcas interactuarán individualmente con los televidentes”.

El estudio del comportamiento del consumidor y las distintas prácticas de marketing ha favorecido la aplicación de más estrategias de discriminación de precios, la

utilización de más y más variados canales de distribución, el poder ofrecer un mayor número de productos a medida, y hacer uso de la fuerza de ventas para dar a conocer los productos y comunicar sus atributos. Con todo ello se establece una relación más cercana y directa entre el comprador y el vendedor.

“Debido a la creciente fragmentación de los medios y a la proliferación de supermercados y pequeños nichos de consumidores, la publicidad y el marketing de masas ya no son capaces de hacer llegar un mensaje de marca monolítico. Las marcas son demasiadas cosas para demasiada gente. En respuesta, los profesionales vanguardistas del marketing se concentran en atraer a las masas de consumidores por medio de experiencias, de forma que el consumidor recupere su protagonismo” (Lenderman y Sánchez, 2008).

Hoy en día podemos hablar de un consumidor experto. Nos encontramos ante nuevas formas de comportamiento de los consumidores asociadas a un perfil de consumidor más informado, con mayor nivel de formación, más reflexivo, que busca minimizar los riesgos, y que quiere seguridad y simplicidad en el proceso de compra. Según Alonso y Arévalos en “La Revolución horizontal” (2009):

“El consumidor 2.0 es una persona bien informada, que se aburre rápidamente, es bastante inmune a la publicidad obvia y busca información innovadora y experiencias diferentes. Están siempre conectados y con esta atomización de público con intereses distintos, es imprescindible descubrir la manera de contar historias para todos. Para ello surgió, el behavioral targeting, una técnica de segmentación en base al comportamiento o navegación de los usuarios. Gracias a esta técnica, podemos dejar de analizar a los consumidores de acuerdo a sus características socioeconómicas y etarias para centrarnos en su comportamiento y sus intereses particulares”.

Cada vez la distancia entre productores y consumidores es menor. *“La palabra prosumer¹⁰ describe perfectamente a millones de participantes en la revolución de la web 2.0 (Bradley, 2008; Lacy, 2008; Shuen, 2008), ya que son cada vez más las personas involucradas que suben información a la red, y a su vez son consumidores de la misma, creando así un abanico de información en todos los sentidos”* (Piscitelli, 2009). Los llamados prosumidores tienen a su disposición infinidad de

¹⁰ “Prosumidor” es un acrónimo formado por la fusión original de las palabras en inglés producer (productor) y consumer (consumidor). (Piscitelli, 2009)

información y herramientas a su alcance para abastecer sus necesidades y fundamentar sus decisiones de compra (por ejemplo, a través de las redes sociales y la interacción con otras personas). Crece el manejo por parte de los consumidores de dispositivos electrónicos conectados a la Red, la penetración de plataformas digitales (Facebook, YouTube, Flickr, Wikipedia, Instagram, etc.) a través de las cuales productores y consumidores están interconectados, la cantidad de empresas con un fuerte componente electrónico (e-commerce) así como plataformas para compartir bienes y servicios entre individuos sin la intermediación de agentes corporativos, como los startups (P2P, peer to peer). La construcción marcaría no es controlada: el consumidor participa, opina y valida en base a un pacto simétrico.

En este contexto, las redes sociales de mayor repercusión hacen eco de estas plataformas para hablar de marcas, productos, precios y promociones.

Un estudio presentado por Google Argentina revela que estamos en una era de micro momentos, en la que cobran protagonismo todos aquellos instantes en los que los usuarios de Internet se conectan espontáneamente para buscar una respuesta, aprender algo nuevo o tomar una decisión.

Argentina es uno de los países más conectados de la región. Es el segundo país en penetración de Internet respecto de su población (66,8%) luego de Chile. Con 30 millones de personas conectadas, los celulares son uno de los factores clave para alcanzar niveles tan altos de penetración: ya hay 13.3 millones de usuarios de smartphones.

Este acceso masivo a Internet se convirtió en una parte central de la vida de los argentinos y produjo importantes cambios tanto en la forma en la que se comportan los consumidores como en la manera que tienen las empresas y organizaciones - cualquiera sea su tamaño- de comunicarse con ellos. Estos micro momentos se convierten en grandes oportunidades para las empresas que tienen la posibilidad de estar presentes en los momentos que importan, con información relevante, en el momento y el lugar preciso.

Las estrategias hoy en día tienen que ser omni-channel. Los lugares de comprar crecen y se complementan entre sí. Aunque hoy en día el mayor volumen de compras todavía se realiza offline, muchos buscan información previa a la compra en Internet.

Aparecen también, nuevas formas de consumo. El consumo colaborativo, consumo sostenible, consumo responsable y comercio justo son ejemplos del auge que están teniendo las nuevas formas de consumir de forma más responsable, cooperativa y beneficiosa para todos, y las plataformas digitales ayudan a beneficiar esa tipología de consumo.

Cuidar el medio ambiente, priorizar una alimentación saludable y optar por productos y actividades eco-friendly están entre las nuevas necesidades y demandas de las nuevas generaciones. La "generación del milenio" presta una especial atención a la alimentación, y eligen comidas sanas y naturales; algunos, incluso, priorizan los alimentos orgánicos y libres de químicos, sin conservantes, ni aditivos, sin sal, bajos en azúcares, libres de gluten, altos en proteína, ricos en fibra, etc. y se alejan cada vez más de las comidas chatarras. Están abiertos a experimentar con tipos de comidas exóticas, ingredientes naturales, cereales, granos, legumbres, fórmulas vegetarianas y veganas.

Las búsquedas globales del término "comida saludable" se duplicaron entre octubre de 2013 y el mismo mes de 2015, mientras en YouTube se quintuplicaron en 2016. Una demanda que ya están aprovechando los creadores de contenido y diversas compañías del sector alimenticio para conectar con los intereses y satisfacer la demanda de los consumidores durante los micro momentos que acompañan esta tendencia.

La actividad física es otro aspecto esencial para esta generación capaz de multiplicarse en tareas y actividades. El acceso a tutoriales de ejercicios en los sitios webs, blogs, redes sociales y aplicaciones, hace que llevar una vida activa esté más al alcance, y posibilitan manejar los propios tiempos libres. Sin dejar de mencionar a los influencers, que se convirtieron en referentes y en inspiración para los millennials, con quienes interactúan y comparten estos hábitos de vida.

La preferencia por utilizar medios de transporte alternativos, como la bicicleta o el transporte público, así como también promover e implementar hábitos responsables como el reciclaje, el ahorro de energía y agua, son otros aspectos que rigen la vida de estos jóvenes globalizados.

La Salteña deberá realizar un esfuerzo grande para satisfacer las necesidades de estos nuevos hábitos de consumo y atraer a su público target a través de una comunicación efectiva que genere una conexión profunda con ellos.

ENTORNO TECNOLÓGICO

La fabricación de tapas de empanadas y pascualinas, así como las pastas, requiere de maquinaria específica. Cada vez se desarrollan nuevos atajos tecnológicos que permiten ganar eficiencia de producción, pero a la vez, traen aparejado el riesgo de obsolescencia de mano de obra.

Para poder competir en un mercado atomizado, es fundamental poder contar con la inversión y el conocimiento necesarios para estar a la vanguardia de la tecnología.

Tras el incendio de la fábrica de La Salteña en el año 2008, General Mills construyó una nueva planta de producción en Burzaco, especialmente diseñada a la medida del negocio. La misma responde a las necesidades del proceso productivo y el flujo de los materiales, los operarios y el producto terminado. Cuenta con áreas delimitadas según su función. En el caso de la categoría de tapas estas incluyen, entre otras:

- Un espacio de almacenaje de materias primas (refrigerado) y packaging
- Un espacio de empaste/amasado
- Las líneas de producción que terminan en el envasado del producto
- Un área de encajado
- Un depósito en frío de producto terminado
- Área de carga y descarga de camiones

A lo largo del proceso productivo hay algunas tareas, como el empaste, el envasado de las tapas pascualinas y el encajado que aún se realizan de forma manual. Pero actualmente, el 70% del proceso se encuentra automatizado, lo que le permite a La Salteña mantener un nivel de servicio más eficiente respecto de la competencia.

Respecto de la maquinaria que se emplea en las distintas etapas de la producción, el 60% se importa mientras que el restante 40% son de producción local:

En los casos de las máquinas que son importadas, las principales marcas tienen representantes en Argentina lo que permite acelerar los tiempos de puesta a punto de éstas y cualquier ajuste o arreglo necesarios. La desventaja de no poder contar con el 100% de los insumos de origen nacional, son los tiempos de importación que siempre demora la compra de una nueva máquina, piezas y/o repuestos.



Como marca líder, La Salteña debe marcar el camino de la innovación dentro de la categoría y a la vez seguir de cerca la eficiencia de costos en planta. De cara al 2018, algunos de los proyectos en desarrollo incluyen:

- La automatización del proceso de empaste con el objetivo de agilizar la operación y reducir las horas hombre.
- Full automatización del proceso de envasado de tapas a través de la implementación de robots en todas las líneas de producción.
- La extensión de la vida útil de pascualinas para ganar distribución y disminuir devoluciones.

Los posibles ahorros de costos, mejoras en la flexibilidad, el nivel de servicio y KPIs del negocio (ventas y devoluciones), convierten a estos 3 proyectos anteriormente mencionados en claves para el mejor rendimiento de la compañía y mayor diferenciación respecto de los procesos productivos de la competencia, quienes tienen una menor capacidad de reacción ante cambios en los niveles de demanda. Tanto los robots como las nuevas envasadoras para el proyecto de pascualinas, son maquinarias que se compran en el exterior. En vistas de las perspectivas macroeconómicas del 2018 y una creciente devaluación en puerta, las importaciones significan un riesgo. Para mitigarlo, se adelantó la compra de estos insumos, pero se planificó en etapas la implementación de los proyectos con el soporte local de los proveedores internacionales.

De la misma manera, se priorizarán todos aquellos planes y lanzamientos con un alto nivel de CAPEX¹¹ requerido, para eficientizar la inversión.

ANÁLISIS DEL MERCADO

La celiaquía es la intolerancia al gluten y conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y todos aquellos productos derivados de esos cuatro cereales. Según información de distintas organizaciones, se estima que en Argentina 1 de cada 100 habitantes puede ser celíaco y casi un 10% tiene algún tipo de intolerancia al gluten. En los niños, las estadísticas oficiales llegan a 1 caso cada 79.

En 2011 se sancionó la Ley N° 26.588, que declara de interés nacional la atención médica de la enfermedad celíaca, al igual que la investigación clínica y epidemiológica. Producto de esta condición, cada día son más las personas que necesitan consumir productos libres de gluten, o denominación “libres de TACC”. A raíz del reconocimiento de la celiaquía como enfermedad y su mayor difusión, cada vez son más los productos aptos para celíacos.

Casi 6 años después de la reglamentación de la ley, se calcula que ya son más de 10.000 los alimentos registrados como aptos para celíacos. Sin embargo, el gluten también puede ser absorbido, aunque en muy menor medida, por la piel. Esto hace que la necesidad de productos libres de TACC se extienda también a los productos de higiene personal, cosmética y corporal.

La celiaquía no se cura con ninguna medicación y el único tratamiento para el celíaco es llevar una dieta libre de TACC. Esto conlleva la necesidad de consumir diariamente y de por vida, productos libres de gluten. Si se tiene en cuenta que la venta de este tipo de productos no es masiva y no se encuentran disponibles en toda tienda o supermercado, desde un punto de vista comercial, existe una demanda no cubierta en su totalidad. Según la propia Asociación Celíaca Argentina *“En la Argentina la celiaquía y la intolerancia al gluten afectan al 10% de la población. Teniendo en cuenta las estadísticas, alrededor de 500.000 argentinos y sus respectivas familias son potenciales consumidores de productos libres de gluten.”*

¹¹ El Capex, que se traduce como Capital Expenditure, es el gasto que una empresa realiza en bienes de equipo y que genera beneficios para una compañía. Fuente: <https://www.pymesyautonomos.com/fiscalidad-y-contabilidad/en-que-consiste-el-capex-y-por-que-es-una-magnitud-tan-importante-para-la-pyme>

En Argentina cada día son más las empresas que apuestan por incluir entre sus productos aquellos aptos para celíacos, aunque resulta también una excelente oportunidad constituir un negocio exclusivamente en torno a los productos libres de TACC, ya sea en su venta y/o en su elaboración. Y si además se tiene en cuenta la baja oferta en productos libres de gluten en los demás países del Mercosur, los nuevos nichos disponibles para crecimiento se multiplican. Cabe recordar que se trata de una enfermedad que no se limita al ámbito de nuestro país, por lo que las posibilidades de exportación son, en principio, muy amplias.

Uno de los sectores con más participación en la oferta a celíacos es el gastronómico, a través de la oferta de menús con platos aptos para celíacos. Muchos restaurantes vegetarianos, orgánicos y naturistas aprovechan esta tendencia para buscar atraer al público celíaco y a aquel que ve en los platos sin gluten una opción más sana. Sin embargo, son muy pocos los que se dedican exclusivamente a este sector de consumidores. Lo mismo sucede con las herboristerías y tiendas de dietética: hasta ahora eran estos comercios los destinatarios de la demanda de productos sin TACC. Pero ante el crecimiento de locales especializados, el consumidor celíaco está acostumbrándose a buscar y demandar lugares pensados con una oferta exclusiva para él.

Los productos alimenticios ocupan el primer lugar en oferta ya que es en ellos donde la presencia de gluten puede ser muy perjudicial. Existen todo tipo de productos libres de TACC. Desde helados, golosinas, condimentos, panificados, harinas y mezclas, galletas, panes, pizza, repostería, sopas, salsas e incluso golosinas y cerveza (en base a sorgo, maíz, arroz y quinoa). Sin embargo, los productos para celíacos son en promedio, un 140% más caros, según un relevamiento de la consultora Tomatado Auditores de Mercado, que comparó una serie de alimentos (harina leudante, spaghetti y galletitas), y encontró diferencias de entre un 20% y un 300% entre los etiquetados sin gluten y los regulares.

A pesar de que muchos de los productos para celíacos fueron incluidos en el programa de precios cuidados, las diferencias persisten, básicamente por los mayores costos de producción y de traslado de estos alimentos. “Su producción debe hacerse en líneas o plantas separadas de las convencionales, ya que, si se comparte el espacio, puede haber riesgo de contaminación cruzada con otros alimentos que contengan TACC”, señala Mercedes Nimo, subsecretaria de Alimentos y Bebidas del Ministerio de Agroindustria.

Por otra parte, dado que se trata de productos de nicho, que generalmente se comercializan en pequeños almacenes y dietéticas, o en grandes hipermercados que cuentan con góndolas exclusivas, el costo logístico es más alto.

No obstante, a medida que más empresas y consumidores eligen producir y comprar estos productos, los precios tienden a bajar. Actualmente, hay 650 empresas que elaboran alimentos sin TACC, según datos de Agroindustria, y la mayoría son PyMes. Pero también grandes compañías como Molinos, Mondelez o Arcor han desarrollado líneas propias de productos en base a arroz y sin gluten.

“Argentina es uno de los países con mayor innovación en productos para celíacos”, afirma Nicolás Apro, director de Centro de Cereales y Oleaginosas del INTI, organismo que desde hace 60 años promueve la transferencia tecnológica hacia la industria. “No sólo porque nuestro etiquetado es más exigente que el de la Unión Europea (para obtener el sello sin TACC los productos argentinos deben acreditar menos de 10ppm -partes por millón- de gluten, cuando en Europa se aceptan hasta 20 ppm), sino por la variedad de productos desarrollados.

Existen numerosos locales de venta de alimentos exclusivos para celíacos en ciudades como La Plata y Rosario. Pero sorprendentemente es en la Ciudad de Buenos Aires donde la presencia es menor, si bien en zonas de gran movimiento gastronómico como Palermo, la presencia de menús sin TACC y productos sin TACC está en aumento.

La Asociación Celíaca Argentina elabora listados de marcas y productos aptos para celíacos y cuenta también con afiliados y representantes en casi todas las provincias del país. A través de sus publicaciones y newsletters informa a todos los celíacos la oferta de productos aptos y sus puntos de venta. Esto representa una gran ventaja para conectar con el consumidor celíaco. Además, como estrategia de difusión, es importante tener en cuenta las exposiciones específicas para celíacos, como la feria ExpoCelíaca, que da presencia, visibilidad y una inmersión directa en el mercado.

Para no descartar a un público más joven y adepto a las nuevas tecnologías, existe SmarTACC: una aplicación creada para smartphones con sistema Android y exclusiva para Argentina que indica al usuario dónde encontrar tiendas con productos TACC y restaurantes aptos desde el celular.

La Salteña tiene una gran oportunidad de sumarse, junto con otras marcas líderes del mundo de los alimentos, como una solución a las necesidades de las personas

que padecen celiaquía, una población que va en aumento en todo el país. Será fundamental, cumplir con las normativas legales que regulan al sector y aprovechar los canales de comunicación que hoy en día existen con el público objetivo: los listados de la Asociación Celíaca Argentina, SmarTACC, entre otros.

ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Tal como exponen Kim y Mauborgne en “La estrategia del océano azul” (2005):

“A fin de maximizar el tamaño de sus océanos azules, las compañías deben tomar el camino opuesto. En lugar de centrar su atención en los clientes, deben volver sus ojos hacia los no clientes. Y en lugar de concentrarse en las diferencias entre los clientes, deben aprovechar las cosas que valoran todos los compradores en común. De esa manera, las compañías pueden ir más allá de la demanda existente a fin de desatar un torrente nuevo de clientes que antes no existía”.

De manera de ir más allá de la demanda existente, La Salteña estará enfocando sus esfuerzos en un público que identificó como no cliente. Este es el caso de la población celíaca Argentina quien hasta el momento no relaciona a la marca con productos inclusivos y mucho menos al mundo de las tartas y empanadas con la practicidad.

Gran parte de la población que es celíaca, conocen la marca La Salteña, pero la asocian directamente con harina, un componente para ellos prohibido. De hecho, esta asociación con materias primas como harina y trigo fue el foco comunicacional de la marca hasta hace algunos años, ya que históricamente, el colectivo de la gente relacionaba tanto la harina como el trigo con el concepto de “lo casero”. Es así como el logo de la marca tuvo durante gran parte de sus 50 años de vida, una espiga de trigo.

Con el objetivo de hacer foco en este grupo de no consumidores, es que La Salteña ha tenido que investigar sus necesidades y expectativas relacionadas al producto. Si bien este grupo tiene sus peculiaridades, existen necesidades comunes, tal cual hace referencia la “Estrategia del Océano Azul”, compartidas con los consumidores actuales de tapas de empanadas y pascualinas regulares, que valen la pena destacar. El primero y principal es la practicidad. Así como los consumidores que no sufren de celiaquía, buscan atajos en la cocina que les resuelva su rutina de todos los días, quienes sí sufren esta enfermedad tienen esta misma necesidad potenciada. No sólo están a diario buscando nuevas ideas para poder seguir una

dieta limitada, sino que muchas veces, como en el caso de querer comer empanadas o tartas, se ven en la necesidad de confiar en marcas desconocidas, habiendo recorrido una larga distancia o muchos puntos de venta para encontrarlas, o amasar sus propias tapas.

Las tapas de empanadas y pascualinas La Salteña, están pensadas para cubrir esas falencias en el mercado y satisfacer las necesidades del celíaco que tienen que ver con practicidad, confianza en la marca (ya que ponen su salud en las manos de ella) y accesibilidad (en todos los puntos de venta del país de forma masiva).

Más adelante, se desarrollarán los modos de acción en los que se podrán cumplir estas exigencias, que tienen que ver por ejemplo con, el aval de asociaciones celíacas para aumentar la credibilidad del producto y estrategias de distribución masivas, entre otros.

Por otro lado, la Estrategia del Océano Azul” habla de “*consolidar los segmentos en lugar de hacer una segmentación más fina*” (Kim y Mauborgne, 2005). En este sentido, también se incluye como público objetivo aquellas personas que siguen tendencias saludables y prefieren evitar el gluten en sus comidas, y los amigos y familiares de este último grupo y de los celíacos propiamente dichos, que terminan incorporando alimentos sin gluten, a través del consumo en el hogar. Es así como en respuesta a ellos, la marca también debe pensar en cumplir con los principales drivers de compra de las categorías en sus versiones regulares: debe mantener el sabor más rico (que le gusta a toda la familia) y debe priorizar la practicidad (al momento de preparar las tartas y consumir las empandas).

Algo que este público amplio también valora, son las ideas de nuevos usos y recetas que la marca se deberá esforzar por mantener también para su lanzamiento libre de gluten. Esta estrategia de comunicación de proporcionar a los consumidores (tanto a los que consumen el porfolio regular como a los potenciales consumidores de una línea libre de gluten), de nuevas ideas para preparar en casa, no sólo le sirve a la marca para impulsar su rotación, sino también para aumentar la potencia de la marca, tal y como describe R. Sennet en “La cultura del nuevo capitalismo” (2006):

“El poderoso atractivo comercial consiste precisamente en tener más de lo que una persona podría usar jamás. Parte de ese atractivo reside en una conexión entre potencia material y capacidad potencial de un individuo. Al buscador de talento, no le interesa tanto lo que uno ya sabe como cuánto sería capaz de aprender”.

De esta manera, al ayudar a las personas en la cocina (con tips de cocina, recetas, consejos de manipulación del producto, etc.), e incentivarlas a que con La Salteña pueden hacer sobresalir sus dotes de chef en casa, se promete “la expansión de las capacidades personales”, lo que hace a la marca mucho más atractiva. La clave será cumplir constantemente con esa promesa para no defraudar a los consumidores.

ANÁLISIS COMPETITIVO

El sector elaborador de tapas de empanadas y pascualinas está conformado por un gran número de pequeñas y medianas empresas. Además de tapas, muchas también elaboran pastas frescas.

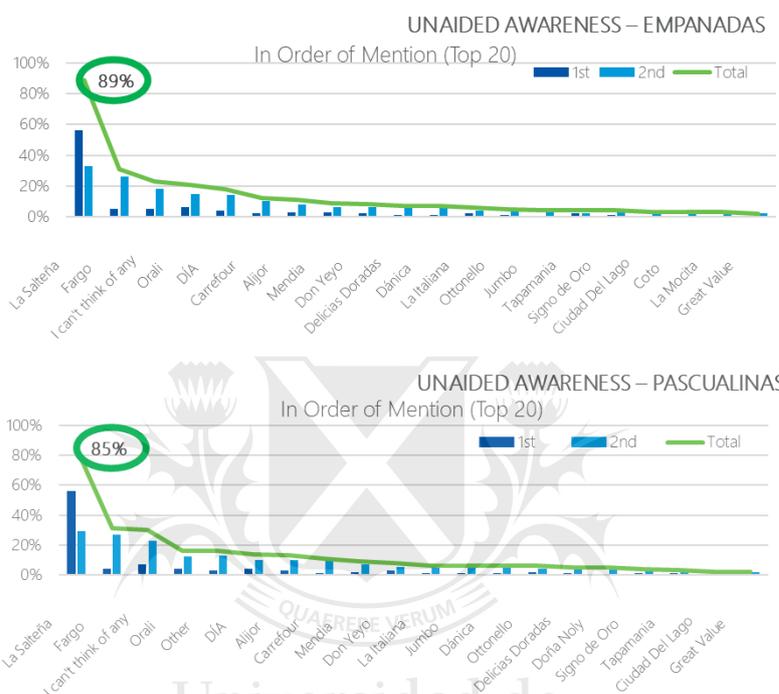
Como primer paso se va a analizar el nivel de conciencia de las marcas del sector. *“La conciencia de marca consiste en el desempeño del reconocimiento y recuerdo de la marca. Podemos crear conciencia de marca aumentando la familiaridad con ella a través de una exposición repetida (para su reconocimiento) y forjando asociaciones fuertes con la categoría adecuada de producto u otras pistas relevantes de compra o consumo (ara el recuerdo de la marca)”*. (Keller, 2009)

Es muy importante para el éxito del negocio ya que un alto nivel de conciencia implica 3 ventajas.

La primera tiene que ver con el aprendizaje. La conciencia de marca *“influye en la formación y fortaleza de las asociaciones que constituyen la imagen de marca”* (Keller, 2009). La segunda, es la consideración y es clave para aumentar la probabilidad de que la marca sea parte del conjunto de consideración¹² de los consumidores, a la hora de comprar. Por último, la tercera es la elección. En palabras de Keller (2009), *“la ventaja de crear un alto nivel de conciencia de marca es que ésta puede afectar las elecciones entre las marcas en el conjunto de consideración, aunque en realidad no existan otras asociaciones con esas marcas”*: Si se analizan los niveles de conciencia de las marcas en el sector, La Salteña es el líder indiscutido con más de un 80% de reconocimiento de marca. Esto significa que, ante la mención de un listado de marcas del sector, más del 80% de la

¹² El puñado de marcas que reciben una seria estimación por parte de los consumidores, que podría ser aceptable o satisfactoria para cubrir una necesidad. (Keller, 2009)

población la conoce. Respecto del recuerdo de marca¹³ (Top of Mind), casi el 60% de la población piensa primero en La Salteña si se habla de cualquiera de las categorías, ya sea empanadas como pascualinas. Estos niveles de conciencia de la marca muestran una amplia diferencia entre La Salteña y el resto de los competidores que en ninguno de los casos alcanzan más de un 10% de recordación espontánea.



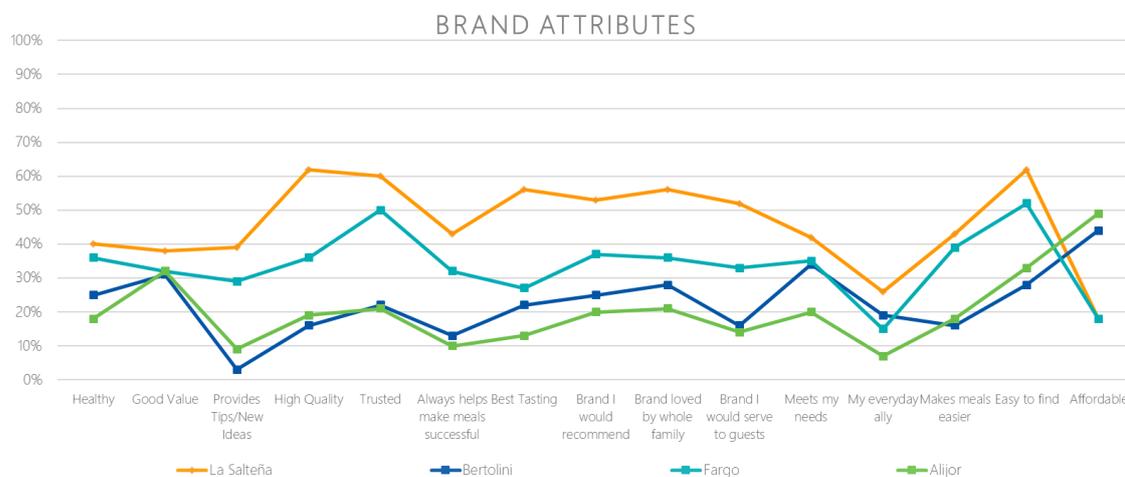
Fuente: Análisis cuantitativo interno La Salteña (1000 casos). Diciembre 2017

Es importante mencionar que, además, a raíz de estudios cuantitativos y cualitativos realizadas a consumidores, La Salteña comprobó que posee una gran profundidad de marca, así como también amplitud y por esta razón tiene alta prominencia¹⁴. Esto es clave ya que, a diferencia de otras marcas, La Salteña sí forma parte de la “lista de supermercado” de los consumidores siendo la categoría y la marca, ambas relevantes en el mundo de alimentos en general. Por otro lado,

¹³ La capacidad de los consumidores para recuperar la marca de la memoria cuando se dan como pistas la categoría de producto, las necesidades que la categoría cubre o la situación de uso o de compra. (Keller, 2009)

¹⁴ La profundidad de la conciencia de marca influirá en la posibilidad de que la marca venga a la mente, mientras que la amplitud determinará los diferentes tipos de situaciones en los que se le evocará. Una marca con alta prominencia es aquella que tiene una conciencia amplia y profunda, de manera que los consumidores siempre hagan suficientes compras de ella y la recuerden en una variedad de escenarios en los que posiblemente la podrían emplear o consumir. (Keller, 2009)

también muestra un buen desempeño¹⁵, muy superior en casi todos los atributos importantes para los consumidores. Y una imaginería directamente ligada a la calidad y tradición¹⁶.



Fuente: Análisis cuantitativo interno La Salteña (1000 casos). Diciembre 2017

Hay dos marcas que coinciden en 2do y 3er puesto de conciencia de marca, lejos de La Salteña que son: Fargo y Oralí. En este caso, si bien ambas son conocidas por los argentinos, no son las líderes en participación de mercado. En el caso de Fargo, se asocia el reconocimiento de su línea de panes, con el de sus tapas. Pero siendo que no tiene altos niveles de distribución (llegan a un 6% de los puntos de venta del país), no logran convertir su reconocimiento de marca a volumen de ventas. En el caso de Oralí (y lo mismo sucede con Alijor), se las conoce por ser marcas que, al igual que La Salteña, están en el mercado desde hace más de 50 años. Estas dos marcas también tienen bajo niveles de distribución de 6% y 1% respectivamente.

Por otro lado, hay algunas marcas, como DIA y Carrefour que de a poco van ganando cada vez más reconocimiento de marca y participación de mercado. Son marcas baratas que se sostienen bajo el nombre de importantes retailers en Argentina y siguen la tendencia de las marcas blancas en todas las categorías de un crecimiento sostenido. Actualmente, el share (participación de mercado) de las

¹⁵ El desempeño de una marca describe qué tan adecuadamente satisface el producto o servicio las necesidades más funcionales del cliente. (Keller, 2009)

¹⁶ La imaginería es lo que la gente piensa de manera abstracta de una marca, y no lo que cree que realmente es. (Keller, 2009)

marcas blancas a nivel total canales es de casi 20% y sobre el total de supermercados, supera el 40%.

Luego se encuentran otras marcas de bajo precio, como es el caso de Don Yeyo, La Italiana, Mendía, Signo de Oro, entre otras, que también van haciéndose cada vez más conocidas, especialmente debido al switcheo entre marcas por precio bajo o promociones, y que también de a poco van ganando participación de mercado. En todos los casos, si bien el share de La Salteña va fluctuando entre meses de aumento y disminución de volumen, es muy superior al de todas las marcas anteriormente mencionadas. Actualmente está en un nivel del 20% aproximadamente en el total de canales y en un 26% del total del volumen de supermercados.

EMPANADAS	SOM	PASCUALINAS	SOM
	FY17		FY17
LA SALTEÑA	19,1	LA SALTEÑA	23,8
T. M PROPIAS EMPANADAS	18,4	T. M PROPIAS PASCUALINAS	18,6
DON YEYO	5,0	DON YEYO	5,0
ALIJOR	4,0	MENDIA	4,2
FARGO	3,4	ALIJOR	4,0
MENDIA	2,2	FARGO	2,4
LA ITALIANA	1,9	LA ITALIANA	2,1
OTTONELLO	1,6	BERTOLINI	1,6
SIGNO DE ORO	1,5	OTTONELLO	1,4
BERTOLINI	1,5	SIGNO DE ORO	0,9
O MARCAS	41,4	O MARCAS	25,2

Fuente: Reporte mensual Nielsen. Diciembre 2017

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

La Salteña es una marca que tiene 50 años en el mercado y una vasta experiencia en la elaboración de tapas de empanadas y pascualinas. Posee el expertise de profesionales en áreas clave del negocio.

Una de ellas es el área de investigación y desarrollo que está conformada por profesionales dedicados a seguir tendencias y generar innovación en cada una de las categorías. Trabajan muy de cerca con el área de calidad que controla todos los procesos productivos, obtiene certificaciones y aplica estándares internacionales para mantener el más alto nivel de calidad a lo largo de las líneas.

El equipo de ventas junto con el de reposidores, son piezas fundamentales en el éxito de la compañía. Son los responsables de negociar con los clientes los

acuerdos comerciales, las incorporaciones de producto y los planes para impulsar las categorías.

El área de planeamiento es responsable, entre otras cosas, de estimar un pronóstico de ventas y proveer a la planta de todos los materiales necesarios para la producción.

El área de logística es clave para eficientizar los costos de transporte refrigerado a todos los puntos del país y su socio estratégico es el sector de Servicio al Cliente que lleva en el día a día la relación directa con los principales clientes garantizando el nivel de servicio óptimo.

Finanzas brinda el soporte necesario para seguir de cerca la rentabilidad de la compañía y la factibilidad de los nuevos proyectos.

El equipo de “Consumer Insights”, con base en Minneapolis (USA), trabaja en conjunto con el equipo local de marketing, para detectar tendencias del mercado, necesidades insatisfechas, estudiar a los consumidores, segmentarlos y generar estrategias accionables.

Por último, las áreas de Marketing y Trade Marketing se nutren de la colaboración de todos los sectores ya mencionados para orientar los objetivos y políticas de la empresa, plantear nuevos desafíos, escuchar y dar respuesta a los consumidores y velar por la rentabilidad del negocio.

Al momento de encarar el proyecto de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten, el equipo de La Salteña confía en que, una vez desarrollado el producto, se podrá comercializar junto con el resto del porfolio de la marca, aceitando todos los engranajes de la compañía para que los responsables de cada área pongan en práctica su expertise. Desde ventas incorporando los productos en los clientes, marketing y trade comunicando el lanzamiento, planeamiento acompañando con las estimaciones, pasando por logística y servicio al cliente para garantizar el nivel de servicio, se supone que los últimos eslabones de la cadena deberían fluir con normalidad.

El desafío más grande está relacionado en este caso, al desarrollo de un producto libre de gluten, que requiere materias primas especiales y un riguroso control para evitar la contaminación cruzada, dentro de una planta especializada en fabricar masas con harina de trigo.

Dado que fueron los mismos consumidores potenciales, los que empezaron a pedir esta línea libre de gluten a través de las redes sociales, se cree que el producto será relevante para la construcción de imagen de marca¹⁷. Además, el potencial de negocio es grande, en el marco de las tendencias saludables alrededor del mundo y el aumento del índice de celiaquía en la Argentina.

En el camino de exploración de factibilidad de la planta para producir esta línea libre de gluten, se evaluaron dos alternativas posibles.

La primera fue la producción a través de una tercera parte. Esta opción permitiría lanzar en menor tiempo evitando los ajustes edilicios y de procesos en planta, además de los trámites legales para inscribir la planta actual de La Salteña, como un establecimiento apto para producir libre de gluten. Se auditaron tres posibles copackers para producir a fasón:

- El primer de ellos, ya trabaja una marca propia pero sus volúmenes de venta son bajos, su planta de producción es chica en cuanto a dimensiones y no daría abasto a las estimaciones de volumen que plantea La Salteña.
- El segundo de ellos no cumple con los requerimientos legales de La Salteña.
- La propuesta que pasó el tercer fabricante fue la de invertir en infraestructura para ampliar su propia planta (ya habilitada para la producción libre de gluten) y generar un espacio exclusivo de La Salteña. Esto implicaba una inversión de aproximadamente USD300mil y el riesgo de perder algo de control sobre los procesos y estándares de calidad propios de la marca.

Siendo que las opciones de un copacker no son viables, se planteó el desafío internamente a las áreas técnicas de hacer el desarrollo en la propia planta de La Salteña. Tras analizar la factibilidad de avanzar en la planta de Burzaco, se llegó a la conclusión de que sería posible. Serían necesarios una serie de ajustes:

- Cambios en los procesos de producción: en el recorrido del personal y de la materia prima dentro de la planta (para evitar la contaminación cruzada)
- Aislar un espacio exclusivo para gluten free con ventilación controlada
- Poner a punto maquinaria exclusiva para la línea

¹⁷ Percepciones que los consumidores tienen de una y que se reflejan en las asociaciones con la marca que estos conservan en su memoria. (Keller, 2009)

- La compra de una envasadora para esta nueva línea de producción.

Finalmente, la decisión será avanzar in house, con una inversión de USD200mil y la posibilidad de seguir de cerca los controles para garantizar la inocuidad del producto y de generar más volumen para licuar costos fijos de planta. Además, se llevaron adelante los trámites legales (junto con el equipo de asuntos regulatorios) para inscribir la planta como un establecimiento apto para la producción de productos libres de gluten.

ANÁLISIS FODA

La matriz de análisis FODA o DAFO, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz FODA en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. La matriz de análisis FODA permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa¹⁸.

A continuación, se realizará un diagnóstico de la marca y el lanzamiento con base en un análisis FODA que ayudará a determinar las estrategias de acción más convenientes.

FORTALEZAS

El sector en el cual se desempeña la marca La Salteña cuenta con ciertas fortalezas. Una de ellas es que participa en un mercado amplio, que atraviesa todos los niveles socioeconómicos y con un nivel de consumo estable. Ahorrar tiempo a la hora de cocinar es una necesidad impuesta por el ritmo de vida de las grandes concentraciones urbanas y las tapas han sido una de las respuestas brindadas a esa exigencia por la industria alimentaria. En Argentina, son ampliamente utilizadas para elaborar empanadas y tartas, preparaciones de consumo tan masivo como frecuente. La Salteña frente a sus competidores, tiene el expertise y el awareness de la marca (superior al 80%), que le dan sus más de 50 años de tradición en el mercado. Conoce en profundidad a sus clientes y posee la más grande planta de

¹⁸ <https://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

producción de tapas en el país con tecnología de avanzada que le permite liderar la innovación de la categoría.

La Salteña cuenta también con la mayor red de distribución para esta categoría a lo largo de todo el país. Tiene una relación directa con los principales players dentro del canal de supermercados y mayoristas y trabaja con una red de distribuidores exclusivos para llegar a los principales autoservicios y almacenes.

Otra gran fortaleza del sector es la producción nacional y la calidad de gran parte de las materias primas utilizadas para la elaboración de tapas de empanadas y pascualinas, como es el caso de la harina (35% de los costos de materiales), la margarina (12%) y los lácteos (5%). Esto facilita su disponibilidad, así como los tiempos de entrega.

En este contexto, la marca tiene un alto poder de negociación con gran parte de sus proveedores, en comparación a sus competidores, ya que es la líder en el mercado. Cuenta también con el soporte de la 8va compañía más grande de alimentos a nivel mundial que es General Mills. No sólo le otorga poder frente a este tipo de negociaciones sino también apoyo financiero ante contextos económicos que pudieran resultar desfavorables para el desarrollo del negocio en el país.

De caras a los clientes, ante un eventual relanzamiento en Argentina de marcas internacionales del grupo General Mills, como es el caso de Haagen Dasz, Nature Valley y Betty Crocker, La Salteña también se vería beneficiada al momento de negociar acuerdos comerciales y espacios en los principales retailers, gracias a un volumen aumentado del negocio.

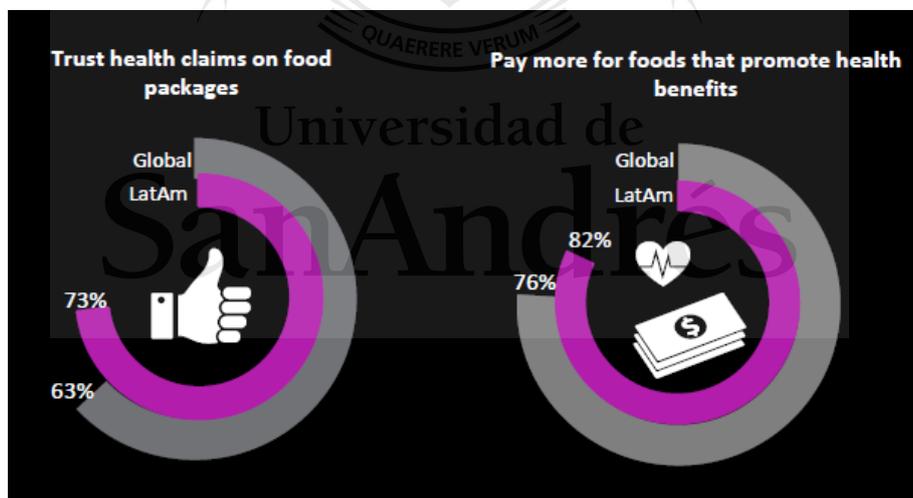
OPORTUNIDADES

En los últimos tiempos se estuvieron dando una serie de cambios en los hábitos alimentarios de los consumidores. Según una encuesta realizada por La Salteña en octubre de 2017, las principales corrientes de cambio tienen que ver con preparar más comidas caseras y más baratas. En este sentido, todo el sector de tapas de empanadas y pascualinas se ve favorecido ya que estos productos están pensados para el consumo en el hogar y permiten elaborar comidas más económicas en comparación a otras categorías y al delivery. Existe un potencial de crecimiento en un mercado que demanda cada vez más este tipo de soluciones en la cocina.

Top 4 Responses (A&U)	Total
Eat more homemade meals / meals cooked from scratch	49%
Eat less expensive meals	47%
Eat out less often	28%
Trade down in brand (from branded to private label)	26%

Fuente: Análisis cuantitativo interno La Salteña (1000 casos). Diciembre 2017

Por otro lado, también existe un potencial de crecimiento a través de lanzamientos enfocados en los hábitos de consumo saludables a los que se está tendiendo en toda Latinoamérica. Existen dos razones de peso que hacen que el mercado de alimentos saludables sea una opción interesante. En primer lugar, la oportunidad de crecer en volumen apuntando a nuevos targets de consumidores y, en segundo lugar, la posibilidad de hacerlo de forma rentable. Ya que más del 80% de la población en Latinoamérica está dispuesta a pagar mas por productos que promuevan beneficios relacionados a la salud.



Fuente: Nielsen - Global Health & Wellness Survey. Q4 2014

Respecto del mercado específico de alimentos libres de gluten, actualmente el 1% de los argentinos sufre de celiaquía y es una porción de la población que va en aumento. Ese 1% está acompañado por aquellas personas que prefieren evitar el gluten ya que, con o sin información al respecto, consideran al gluten como un detractor de la salud. Esto se validó a través de encuestas en hogares, donde algunas de las amas de casa entrevistadas le dijeron a La Salteña:

- *“Si es apto celíaco me parece más sano”*
- *“Yo no lo sufro ese tema. Pienso en mi marido, que tiene problemas de la panza. No es celíaco, pero si la masa de tarta es libre de gluten, la recontra probaría”*

Hoy en día, acceder a tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten de forma masiva no es tan fácil. Son pocas las marcas que trabajan este tipo de productos, tienen bajo nivel de conocimiento de marca, bajo nivel de servicio y en su mayoría, sólo se consiguen en dietéticas o locales especializados.

Convertirse en la primera marca que provea de esta solución a este target de consumidores, le permitirá a La Salteña (o a la marca que se proponga hacerlo) aumentar su relevancia como una marca que se preocupa por sus consumidores, definir el estándar de la industria y ganar participación de mercado. Además, le dará la posibilidad de ofrecer un producto no estacional, de fácil incorporación en clientes por su valor agregado. En el caso de La Salteña, esto sería posible a través de sus credenciales de marca, su expertise en la fabricación, su planta equipada con altas tecnologías y su amplia red de distribución mencionados anteriormente.

Por otro lado, existe un potencial de mercado en el exterior siendo que la celiaquía es una enfermedad que afecta a toda América Latina. En el caso de La Salteña, ésta podría expandir su área de influencia con este producto de nicho, a otros países con los que hoy tiene relación, a través de su área de exportaciones (y red de clientes) actual.

DEBILIDADES

La Salteña arrastra desde hace años, condiciones salariales especiales para todos los operarios de la planta incluidos bajo el convenio colectivo de trabajo. Históricamente, con motivo del cierre de paritarias, La Salteña otorgó incrementos salariales superiores a los que obtienen los operarios de otras empresas del mismo gremio. Este “derecho adquirido” por parte del sindicato, supone actualmente un alto nivel de costos de mano de obra, difícil de sanear en el corto plazo.

Y no sólo los costos de mano de obra son una debilidad para la marca sino también los altos costos fijos que supone la actual planta de producción en Burzaco y el cumplimiento de estándares de calidad impartidos desde la sede central de General Mills en el exterior. Esta presión sobre los márgenes de la marca resulta muchas

veces en la pérdida de competitividad a nivel precio contra marcas de la competencia que no cuentan con el mismo nivel de infraestructura y manejan el pago de sueldos y a proveedores de manera más informal.

Otra debilidad que afronta La Salteña actualmente es su relación con los distribuidores. El trabajo con estos socios estratégicos se remonta a los inicios de la operación de la marca en el país. Los acuerdos informales que se plantearon en aquella época dificultan hoy en día la aplicación de políticas de control y “castigos” ante incumplimiento de volúmenes, cobertura o dispersiones de precios en las góndolas.

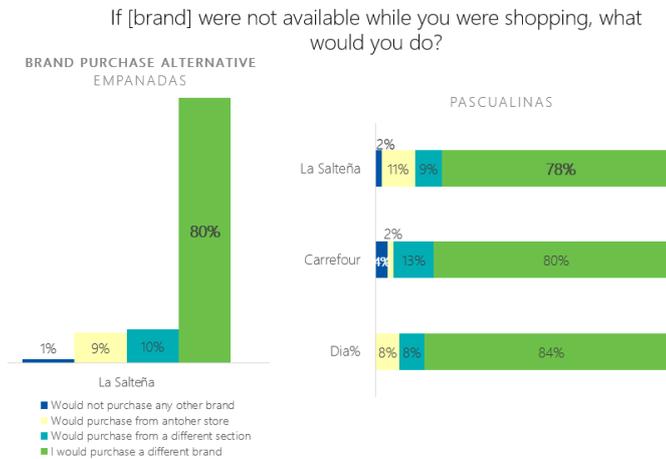
Por otro lado, en algunos casos, los sistemas de información que utilizan algunos de estos distribuidores quedaron desactualizados. No es posible tener una lectura clara del estado del negocio en tiempo real ya que el seguimiento de las ventas no se realiza en su mayoría, de forma digital. Esta situación imposibilita a La Salteña en muchos casos, la asociación con otros distribuidores que puedan llegar a tener una mayor cobertura o sistemas de información más eficientes, ya que el cese de actividades con los actuales supone riesgos legales severos.

Respecto de una nueva línea libre de gluten para La Salteña, se presenta un desafío ante el desconocimiento de la marca acerca de la producción de este tipo de tapas de empanadas y pascualinas, que requieren habilitaciones y puesta a punto de la planta, nuevos ingredientes y un proceso productivo diferente al actual. Por otra parte, desde calidad se manejan las operaciones bajo estándares internacionales muy rigurosos que pueden demorar, en algunas ocasiones, el desarrollo de proyectos.

AMENAZAS

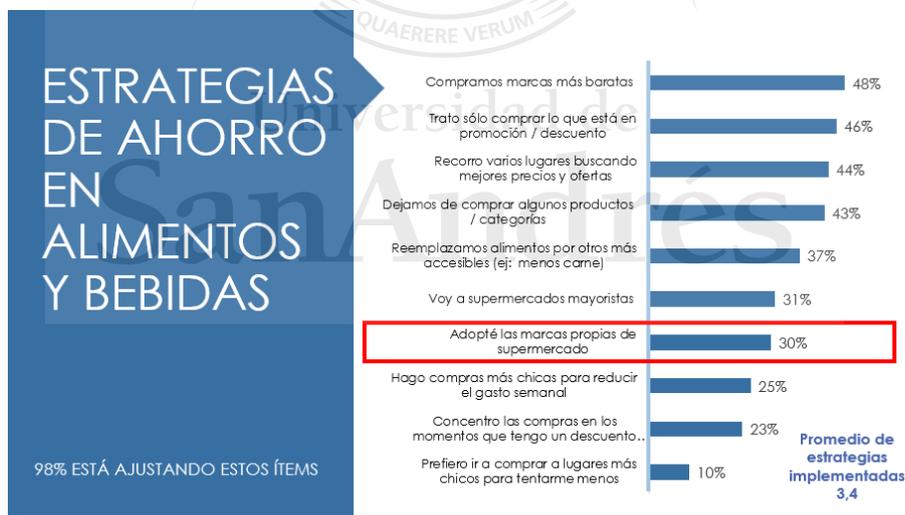
Una de las principales amenazas para las marcas que hoy compiten en el sector, es el avance de las marcas blancas. Cuando hablamos de éstas, nos referimos a las marcas propias de los supermercados que les son provistas por terceros y se comercializan con precios muy bajos. Dado que son los propios supermercados los que imponen las condiciones de exhibición en sus comercios, estas marcas blancas cuentan con grandes espacios en las góndolas que las hacen muy atractivas al consumidor. En un contexto económico que no favorece el bolsillo del consumidor,

la lealtad hacia las marcas disminuye y quienes más se ven beneficiados son las marcas de menor precio.



Fuente: Análisis cuantitativo interno La Salteña (1000 casos). Diciembre 2017

Incluso, actualmente, gran parte de los consumidores empieza a confiar en las marcas blancas ya que saben que en algunos casos las producen los líderes del mercado a cuenta y orden de los supermercados. El 30% de los consumidores de alimentos y bebidas declaran haber adoptado marcas de supermercados.



Fuente: Informe “El consumidor en la coyuntura actual” Provokers. (300 casos). Diciembre 2017

Ante este escenario de switcheo entre marcas y siendo que las marcas blancas ya cuentan con una participación del mercado de más del 40% en ambas categorías (tapas de empanadas y pascualinas), es clave volverse más relevante para atraer la atención del consumidor y torcer la voluntad de compra.

Otro factor que amenaza a toda la industria es la situación económico-financiera del país. Una eventual devaluación, supone riesgos de aumento de los costos de producción (ante el posible incremento de costos de las materias primas que, como se mencionó anteriormente, se consiguen a precios casi dolarizados) y aumento de la tecnología importada. Siendo que muchas de las maquinarias que se utilizan para la fabricación de tapas de empanadas y pascualinas, son de origen internacional, el aumento de su precio en dólares podría dificultar el acceso tanto a máquinas nuevas como a sus repuestos.

PLAN DE ACCIÓN

A partir del análisis FODA, se desprende que es un momento propicio para que La Salteña desarrolle una nueva línea de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten. Existen oportunidades obvias en el mercado relacionadas al incremento de la población con celiaquía e intolerantes al gluten y a una tendencia que va en aumento, del consumo de alimentos sanos y hechos en casa. Esta línea “gluten free” responde a las necesidades de estos fenómenos.

La Salteña es la marca más idónea para llevar adelante el proyecto gracias a las fortalezas con las que cuenta. Equity de marca, profesionales en materia de investigación y desarrollo, una planta con tecnología de punta, poder de negociación frente a clientes y proveedores y distribución en todo el país.

De caras al lanzamiento se enfrentará con desafíos tales como el manejo de nuevas materias primas y la puesta a punto de la planta productiva, así como el manejo de sus distribuidores y el sindicato. Se deberán eficientizar las comunicaciones con el equipo de calidad, para asegurar que se respeten los estándares sin poner en riesgo los tiempos estimados para el lanzamiento.

Respecto de las amenazas externas, que también suponen un desafío, el lanzamiento permitirá que la marca cobre relevancia por sobre las marcas propias y se deberá seguir trabajando en nuevas eficiencias en todas las áreas, para poder hacer frente a posibles aumentos de costos frente a una eventual devaluación.

PÚBLICO OBJETIVO. SEGMENTO TARGET

Posibles variables a tomar en consideración para la segmentación de clientes son:

Geográficos:

- Ubicación geográfica del cliente: Esta segmentación podría establecerse dada la diversidad poblacional en la Argentina entre provincias. No sólo son diferentes los hábitos de consumo entre Buenos Aires y el interior del país, sino que algunas provincias tienen características únicas, como es el caso de Córdoba, en donde proliferan marcas regionales ante las cuales el consumidor cordobés mantiene una fuerte lealtad. Dado que el proyecto está enfocado a una problemática relacionada a la salud, que atraviesa todo el país, no se tendrá en cuenta esta variable para establecer una segmentación.

Sociodemográficos:

- Edad: Esta segmentación apuntaría a diferenciar el público joven (donde internet tiene una alta penetración y con mayor potencial de estar laboralmente activo o próximo a ingresar al mercado laboral) del público adulto. El público joven es un segmento en expansión y con posibilidad de tener una fuente de ingresos más prolongada que el público más adulto. No obstante, el beneficio funcional de los productos gluten free, atravesarán todos los rangos etarios.
- Sexo: Si bien históricamente el consumidor target de la marca La Salteña fueron las amas de casa, este lanzamiento no se limitará sólo a ese público. Se entiende que los beneficios funcionales de los productos "gluten free" abarcan ambos sexos.
- Nivel de ingresos: Esta variable tiene que ver con diferenciar el nivel socioeconómico de los individuos. Si bien los consumidores de alimentos saludables están dispuestos a pagar más a cambio del beneficio funcional, y actualmente, los productos libres de gluten en todas las categorías mantienen un elevado gap de precio en comparación a los regulares, los segmentos poblacionales de menor nivel socioeconómico pueden considerar el precio como una barrera de entrada al segmento.

Siendo que La Salteña es la marca líder en la categoría y su posicionamiento de precios está por encima del de sus competidores, su línea gluten free también tendrá un costo mayor que el de la competencia. Es por esto, que sí se tendrá en cuenta esta variable como base para la segmentación, enfocando los esfuerzos de comunicación en los niveles alto-medio alto y

medio bajo. El nivel de influencia de la marca podrá alcanzar al nivel bajo superior, aunque la comunicación no esté orientada a ellos de forma directa. Se estima que las necesidades del público que busca este tipo de productos, en los niveles socioeconómicos más bajos, los sigan satisfaciendo las marcas B o incluso las premezclas para la preparación de las tapas de forma casera.

- Nivel de educación: Conocer el nivel educativo del público podría ser relevante para entender qué nivel de asistencia necesitan al momento de informarse acerca de los productos y efectuar sus compras. Dado que se estima que quienes muestran interés en los productos libres de gluten, ya se encuentran informados o medianamente informados de sus beneficios, no se realizarán esfuerzos extraordinarios a nivel comunicacional para predicar acerca de la celiacía. Por otro lado, siendo que el presupuesto para soportar la campaña será limitado, se desestimará en una primera instancia, una campaña genérica acerca de los beneficios de los productos libres de gluten.
- Composición del hogar: Dependiendo de cómo está conformado el hogar de los posibles compradores (con o sin hijos, cantidad de personas, edades, etc.) se podrían inferir necesidades distintas por grupo. Partiendo de la base que el consumo de productos libre de gluten dentro del hogar, en general se extiende a todos los miembros de este, ni el producto ni la campaña harán un foco especial en servir a las necesidades específicas de las distintas tipologías de hogares a razón de su tamaño. Por el contrario, los productos a lanzar y la campaña tenderán a ser inclusivos sin diferenciar tipologías de hogares.
- Acceso a internet: Uno de los principales canales de comunicación de la marca, es el virtual. Dado que el 70% de la población en Argentina tiene acceso a internet, gran parte de la inversión en comunicación se destinará a este medio. Ni el producto ni los objetivos de la campaña de comunicación se segmentarán según el acceso internet, aunque se estima que aquellos consumidores que no están “conectados” coinciden en su mayoría, con un nivel socioeconómico bajo inferior, al cual la marca no va a apuntar de forma directa.

Comportamentales:

- Modo de uso: En este caso, se hará la diferenciación entre las razones que pueden llevar a la población a consumir alimentos libres de gluten.

En primera instancia, se encuentran las personas que sufren celiacía o son intolerantes al gluten. Se entiende que el principal volumen de ventas debería venir de este grupo, el cual será el más interesado de recibir información sobre el producto, sus beneficios, sus formas de manipulación, ideas acerca de distintos usos, etc.

En segundo lugar, se puede definir un grupo de evitadores de gluten, que, si bien no padecen la enfermedad, son muy conscientes de las tendencias saludables y deciden voluntariamente eliminar el gluten de sus vidas. Su potencial, será similar al del primer grupo.

Por otro lado, dado que en los hogares donde existe algún consumidor de productos “gluten free”, el consumo se extiende a todos los miembros (e incluso a invitados), un tercer grupo será el círculo íntimo de familiares y amigos que rodean a los dos primeros grupos. Si bien este grupo puede no representar el mayor potencial a nivel volumen de ventas, es posible que demuestren un cierto interés en informarse acerca de los productos libres de gluten y sus usos, dado que serán los que tengan a disposición en sus casas o tengan que preparar para invitados de los dos grupos anteriores.

However, once the product enters the household, it's eaten by every household member

? P6. Who has eaten La Salteña gluten-free in your Household? Multiple answer (%)



75%



60%



70%

Another Household member

10%

Guests

20%

Por último, se definirá un cuarto grupo que incluye a las personas con hábitos alimenticios saludables. Si bien existe la posibilidad de que este grupo consuma productos libres de gluten, no será el foco del lanzamiento para La Salteña. El potencial de volumen es bajo y su interés por hábitos saludables puede fluctuar entre distintas corrientes por fuera del mundo sin gluten. La comunicación de la marca no los alienará, pero tampoco será su objetivo, el captar su atención.

Las variables elegidas para la segmentación de un público objetivo serán entonces el modo de uso de los productos y el nivel socioeconómico. Se pretende focalizar los esfuerzos del desarrollo de los productos y la comunicación en los grupos de personas que signifiquen para la marca el mayor potencial de volumen.

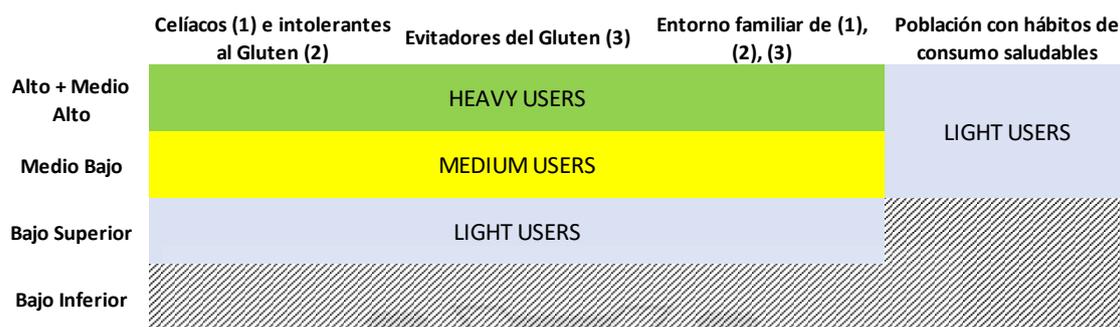
Es así como a través del cruce de las variables mencionadas, se identificarán 3 grandes grupos de potenciales clientes. Los heavy users serán el foco de atención siendo los que representan el mayor potencial de volumen y de que la marca aumente su participación de mercado. Dentro de este grupo, se clasifican a los celíacos e intolerantes al gluten, los evitadores del gluten y el entorno familiar y de amistades que los circundan.

El desarrollo de los productos se centrará en las necesidades que tienen los heavy users y su ideal respecto de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten. Para hacerlo, se deberá identificar los atributos sensoriales que esperan de los productos, el grado de manipulación con el que pretenden poder manejarlos, los canales de compra a los que acudirán para abastecerse y la información que requieren de los mismos. Respecto de la información, podrá estar relacionada tanto a las credenciales de salud de las tapas libres de gluten, como a ideas de distintos usos, tips de cocina y recetas entre otros.

Los medium users, se caracterizan por los mismos modos de uso de los anteriores, pero corresponden a un nivel socioeconómico medio bajo, quienes en parte pueden verse afectados por el precio de los productos. Dado que su potencial de volumen es grande (y entre los niveles económicos alto-medio alto y medio bajo se estaría llegando a más del 50% de la pirámide poblacional) pero pueden prestar mayor atención al precio, es que la comunicación los debe tener en cuenta de forma especial. Se deberá incluir dentro de la campaña, recursos que apunten a comunicar distintos usos de la marca (para aumentar la relevancia en este segmento) y, por ejemplo, recetas con ingredientes económicos (pensando en posibles rellenos de empanadas y tartas), que les permita consumir el producto cuidando su bolsillo por fuera de lo que serían las tapas.

Los light users, son en parte de un nivel socioeconómico bajo superior que con baja frecuencia elegirán el producto La Salteña, dado que tienen la necesidad de hacerlo y por cuestiones de confianza en la marca o accesibilidad a través de canales de venta masivos decidan pagar más por la marca. Y la porción de la población que

tiene hábitos alimenticios saludables y también con una frecuencia de compra baja, decidan comprar los productos o probarlos sin una limitante de precio ya que pertenecen a niveles socioeconómicos más altos. Tanto el desarrollo del producto como la comunicación incluirán a estos grupos en el caso de que muestren un interés, pero no se realizarán esfuerzos adicionales por satisfacer necesidades puntuales que puedan llegar a tener.



La Unique Selling Proposition de la marca (propuesta única para ventas), tal cual la describe Peter Cheverton en “Cómo funcionan las marcas”, le otorga a esta una ventaja competitiva simple. En el caso de La Salteña, se podría sintetizar en el claim “Muy ricas, muy La Salteña”.

Los dos atributos en los que La Salteña se destaca ampliamente sobre la competencia son: sabor y calidad.

El sabor tradicional de La Salteña responde al nivel óptimo de grasa en la fórmula de las tapas, que les da un gusto que los consumidores de la marca reconocen como único. Por otro lado, el alto nivel de calidad de las tapas está garantizado por los estrictos controles que se realizan sobre los aspectos organolépticos y microbiológicos de los productos. Es así como la promesa del mejor sabor y la más alta calidad se convierte en su principal diferenciador respecto de la competencia.

Es clave, que la marca monitoree estos dos atributos a lo largo del tiempo, de manera de conservar y aumentar su base de consumidores, ya que como dice Cheverton (2007), “el éxito de una marca se apoya en la manera en que construye una imagen potente alrededor de una oferta convincente y original. A largo plazo, si no hay oferta, no hay marca”.

En el caso del lanzamiento de tapas gluten free, la estrategia deberá tener en cuenta la unique selling proposition de la marca para reforzar su posicionamiento como una marca de rico sabor y alta calidad. Aún con ingredientes distintos, no se lanzará el producto hasta tanto se haya comprobado que este mantiene el sabor característico de la marca y se deberán hacer esfuerzos por desarrollar una masa que cumpla con las expectativas de calidad que busca el consumidor target como, por ejemplo, una fácil manipulación.

Peter Cheverton (2007) define un proceso de posicionamiento de marca, adaptado de Philip Kotler:

1. *Establecer el posicionamiento amplio, tal y como se forma desde su estrategia de negocio.*
2. *Para cada mercado-objetivo o segmento, desarrollar el posicionamiento específico, probablemente basado en una lista claramente definida de beneficios, tanto tangibles como intangibles (¡y no se olvide de la carga emocional!).*
3. *Identificar el valor de contexto de la marca.*
4. *Desarrollar la experiencia total del consumidor propuesta.*

El lanzamiento de un nuevo segmento gluten free se enmarcará en la arquitectura de marca, siguiendo el proceso arriba mencionado.

El principal consumidor de la marca y, por ende, el target de la comunicación de La Salteña es la mujer moderna que aspira a una vida más equilibrada (menos hogar y más afuera) donde la practicidad en la resolución ocupa un lugar central como facilitador. Convive como eje de representación con la marca la mujer mayor orientada por los valores de “lo hecho en casa” y la tradición que es la más fiel por la impronta que dejó la marca en ellas desde su niñez. Es en las entrevistas a este tipo de consumidoras donde La Salteña recibe comentarios del tipo “*Es la que usaba mi mamá*” en relación a las tapas de la marca. Tal como menciona Rapaille en “El código Cultural” (2007), “*las emociones son las claves del aprendizaje, las claves para dejar una impronta. Entre más fuerte es la emoción, más claramente se aprende la experiencia*”.

Siendo que este es el público más fiel, es clave mantener la penetración en hogares para apelar continuamente a todas las generaciones, a través de una impronta de

marca basada en el sabor, la calidad y tradición. Además, dados los cambios sociodemográficos que se viven en la actualidad, no se quiere alienar en las comunicaciones a los jóvenes que cada vez participan más de las decisiones de compra y a los hombres, que hoy también en muchos casos, se convirtieron en decisores.

El insight en el que se basa la arquitectura de marca (que es inclusiva y multitarget) es que, al público objetivo, le gusta ser reconocido por las comidas que prepara de forma casera, pero la planificación y la preparación les requiere mucho tiempo y esfuerzo y no quieren ser esclavos de la cocina.

La razón por la cual se espera que confíen en la marca para encontrar soluciones en sus comidas caseras, tienen que ver con los valores de esta: el mejor sabor y calidad, práctica, casera, experta, ligada a la tradición (con más de 50 años en el mercado).

Es a través de estos valores y una personalidad amigable, cálida, familiar e innovadora que La Salteña provee soluciones ricas y prácticas al momento de cocinar en casa (con la mejor calidad que solo ella con su expertise puede brindar) y sustenta su promesa de valor que es convertirse en una aliada en la cocina.

Definido el posicionamiento amplio, se desarrollará el específico. El segmento objetivo incluye a los celíacos, quienes evitan el gluten y el círculo íntimo de estos dos grupos. Para ellos, se tendrán en cuenta, al momento de desarrollar los productos, los beneficios que esperan de estos. Tanto los atributos organolépticos y su manipulación a la hora de cocinar como los emocionales. En este sentido, será clave destacar en el producto, que se mantendrá el sabor “La Salteña” para que sientan que podrán disfrutar de algo rico, aún con las limitaciones que supone su dieta. Por otro lado, hablar de la practicidad y la accesibilidad de este lanzamiento resultará fundamental para atraer al segmento objetivo.

Respecto del contexto de valor, en el caso de los productos gluten free La Salteña, se estará obteniendo más por más. El público estará pagando más por el atributo funcional de las tapas gluten free y por la promesa de la marca, que es su aliada en la cocina, y le provee de esta manera, de una solución rica, práctica y de la más alta calidad.

La experiencia total del consumidor, según Cheverton (2007) es un ciclo que *“empieza con la realización de una necesidad, se mueve hacia la valoración de las opciones, la decisión de compra, llega a la utilización y luego a la satisfacción post utilización, eliminación y la necesidad de comprar de nuevo”*. En este sentido, la marca intentará causar un impacto positivo en sus consumidores, a través de la satisfacción de una necesidad concreta, con un posicionamiento específico que elevará la valoración de la marca frente a la competencia. Tal y como explica Sennet en *“La cultura dl nuevo capitalismo”* (2006), *“el hecho de imaginar diferencias reviste la máxima importancia en la producción de ganancias. Si es posible magnificar de alguna manera las diferencias, el espectador experimentará la pasión del consumo”*.

Y eso es lo que La Salteña espera conseguir para seguir elevando, de la mano de esta innovación, su imagen de marca. Con una adecuada comunicación del lanzamiento dentro y fuera del punto de venta, se apunta a una buena tasa de prueba del producto y performance según las expectativas de los consumidores. Este nivel de performance estará dado según el cumplimiento de los atributos de sabor, calidad y practicidad ya definidos durante el desarrollo del producto. Respecto de la post utilización, la marca deberá seguir comunicando ideas y nuevos usos relacionados con las tapas libres de gluten, además de escuchar las opiniones de los consumidores y eventuales reclamos. Se espera una tasa alta de recompra de productos gluten free, acompañada de una alta distribución que ayudará a facilitar su accesibilidad de forma masiva.

OBJETIVOS Y METAS

El proyecto tiene dos objetivos que corren en paralelo.

El primero de ellos, tiene que ver con aumentar la relevancia de la marca para el consumidor. No sólo entre los compradores de los productos libres de gluten, sino también para el público en general. Para quienes aún no conocen la marca, especialmente los jóvenes, será una manera de acercarlos a la misma, y para quienes ya son consumidores, podrán afianzar su confianza en La Salteña como el líder en innovación y por ende el líder indiscutido de la categoría. Es así como se pretende recuperar los hogares perdidos por La Salteña y aumentar la penetración en nuevos hogares.

En segundo lugar, el proyecto será clave para aumentar el volumen de venta de las categorías bajo la marca La Salteña, de forma rentable. No sólo es importante para el éxito del negocio, ganar participación del mercado y rentabilidad de cara a los accionistas, sino que un mayor volumen de ventas de un producto fabricado en la planta de La Salteña, ayudará a licuar sus costos fijos y por ende el bottom line de su P&L.

Las formas de medición para corroborar la realización de los objetivos mencionados serán:

- Incrementar la penetración de hogares en ambas categorías (tapas de emanadas y pascualinas). Actualmente, los niveles de penetración rondan el 11%. El objetivo será sumar 1% más en cada caso.
- Aumentar la conciencia de tapas de empanadas y pascualinas La Salteña. Actualmente el nivel de Top of Mind de estas categorías está por debajo del 60%. El resultado esperado será alcanzar un 65% de recuerdo de marca.
- Ganar una participación de mercado neta de canibalización de como mínimo un 1,5% sobre el total de cada una de las categorías. Un 50% mayor a la porción de la población que sufre hoy de celiaquía.
- Lograr el desarrollo de un producto con un 30% de margen variable mínimo que es el que maneja la marca como promedio para las categorías.

MODOS DE ACCIÓN

Para describir a continuación los modos de acción, se hará referencia a las 4P's del "Marketing Mix". Esta es una táctica creada en la década de 1950 por el profesor Neil Bourden, quien la definió como *"un conjunto de elementos claves con los que una empresa o producto lograrán influenciar en la decisión de compra del cliente"*.

A fines de los 50, Jerome McCarthy, profesor de Marketing en la Michigan State University, condensó estas variables a 4, las cuales se conocen actualmente como las 4 P del Marketing o Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción¹⁹.

¹⁹ <https://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

PRODUCTO

La Salteña introducirá al mercado dos nuevas presentaciones de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten.

A nivel producto, en conjunto con el área de investigación y desarrollo, se llevaron a cabo una serie de paneles de prueba de las opciones disponibles en el mercado de la competencia. De esta manera, se estableció un “gold standard” que define las características sensoriales del producto ideal para el segmento de consumidores objetivo (heavy users). Estos estándares fueron los que guiaron el desarrollo del nuevo producto.

Apariencia		Sabor	Manipulación	Textura en cocido	Aroma
Crudo	Cocido				
Que no esté rota ni doblada Sin estriaciones Sin exceso de fécula en la superficie Sin exudación Sin puntos negros	Dorado parejo: simil a una tapa tradicional Que se mantenga cerrada	Simil a una tapa tradicional <i>*Atributo reconocido por los actuales consumidores LASA</i>	Que no se rompa Que se puedan repulgar las empanadas	Sin rechinamiento Blanda	<i>*No se considera critico. Se espera que no sea desagradable</i>

Fuente: Panel de prueba interno La Salteña. Mayo 2017

Además, se realizó un proceso de ingeniería inversa para determinar oportunidades de comunicación on pack y beneficios funcionales y emocionales que debería cumplir el producto respecto a la competencia.

En paralelo a estos 2 pasos, se tuvieron en cuenta las posibilidades de cumplimiento de estos atributos y beneficios, para soportar la promesa de valor en el tiempo, que según Keller (2009) dependen de 3 factores: “*de la capacidad de desempeño real o potencial del producto, de sus posibilidades reales o futuras de comunicar ese desempeño, y del poder que tenga para mantener con el paso del tiempo ese desempeño real y comunicado*”.

De esta manera, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Todas las marcas llevan al frente y de forma clara el beneficio principal “libre de gluten”
- Los infaltables en la comunicación on pack son: el logotipo sin TACC, gramaje y cantidad de unidades.
- Los colores que usa la competencia son poco atractivos pero le dan al producto un carácter artesanal/ casero.
- En el caso de empanadas, el count universal de presentaciones gluten free es de 12 tapas por pack. En el caso de las pascualinas, el gramaje del pack oscila entre 300 y 400g.

Una vez definido lo anterior, se desarrolló el diseño de los packs para La Salteña. Se trabajó con una agencia de diseño a la que se le transmitieron los findings de las investigaciones previas y el resultado fue 3 alternativas de diseño:



Los 3 diseños eran diferentes y transmitían el mensaje de formas alternativas. Si bien el objetivo principal era comunicar el atributo funcional “libre de gluten” unos lo hacían desde una apariencia de producto más artesanal (con colores menos disruptivos y visibilidad de las tapas a través de un packaging transparente) y otros apuntaban al destaque en góndola (a través del uso de colores llamativos).

Para determinar un ganador, junto con el equipo de consumer insights, se desarrollaron una serie de pruebas en punto de venta. Este tipo de investigación, ya había sido utilizado para otros lanzamientos de General Mills a nivel global, bajo el nombre de Kairos.

Representa una forma conveniente de tomar una decisión definitiva ya que con un bajo presupuesto, otorga la posibilidad de corroborar el nivel de visibilidad de los productos en góndola (según el diseño) y algunos insights de potenciales consumidores, de cara al lanzamiento.

El proceso consiste, en una primer instancia, en exhibir prototipos del producto (con distintos diseños) en la góndola de tapas de empanadas y pascualinas de la marca. A continuación, se contacta en el lugar, a aquellos clientes que interactúen con los productos, mostrando así un interés por estos. A través de una entrevista corta con ellos, se obtiene información acerca de aquellos diseños que más destacan en góndola además de atributos y beneficios que los potenciales consumidores manifiesten.

A través de las conclusiones que se obtuvieron de la investigación, se realizaron ajustes sobre el diseño seleccionado y se obtuvo un resultado final muy diferenciado de la línea regular de La Salteña con el objetivo de potenciar el destaque en góndola.



Al dorso del pack, se incluyó también información relevante para el consumidor:

- Recetas: Para incentivar el consumo.
- Tips de manipulación del producto: Ya que el tratamiento de estos productos es muy diferente al del resto de las masas regulares.
- Endorsement: El logo de la Asociación Celiaca Argentina (para reforzar las credenciales de calidad y saludabilidad) que es muy relevante para el segmento definido como “heavy users”. Según la “Ley de las Credenciales”, “*el ingrediente crucial para el éxito de cualquier marca es su reivindicación de autenticidad*” (Ries y Ries, 2000). Siendo que los consumidores son desconfiados y más el target de consumidor del lanzamiento (que está poniendo su salud en manos de los alimentos que elige), es importante destacar el liderazgo de La Salteña dentro de la categoría y mejor aún, reforzar su asociación con entidades de la salud líderes en celiacía. De esta manera, “*el cliente potencial tenderá a creer casi todo lo que le diga la marca sobre su producto*”. (Ries y Ries, 2000)
- Claim propio de La Salteña: “Muy ricas, muy La Salteña”. Esto refuerza un atributo especialmente importante para los segmentos de consumidores objetivo que es que “el producto sea rico”. Quisieran no tener que resignar sabor para cumplir con los requisitos especiales de sus dietas.

En el caso de La Salteña, un atributo muy valorado por los consumidores es su “rico sabor”, que lo reconocen como propio de la marca. En el caso de los productos gluten free, se realizaron esfuerzos desde investigación y desarrollo, para mantener ese gusto único, aún teniendo que incorporar diferentes materiales para la producción. Es por esto, que se hizo el esfuerzo por resaltarlo.

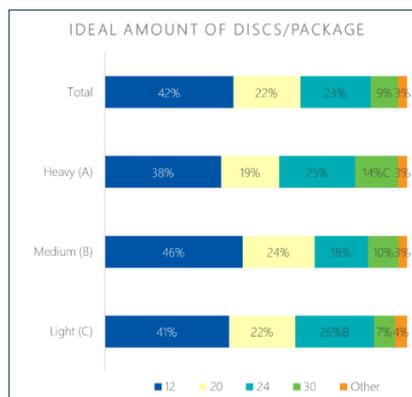
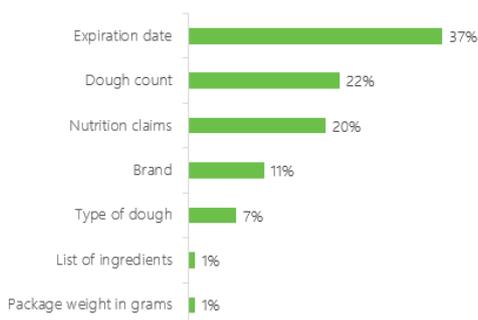
- Links a las redes sociales de la marca: Para mantener el nivel de cercanía con los consumidores, darles nuevas ideas para usos y ocasiones de consumo de estas masas y tener la posibilidad de recibir feedback de parte de ellos.
- El número de teléfono de atención al consumidor: para mantener abierto otro canal de diálogo con los consumidores.



Respecto del gramaje de los productos, se avanzó con un gramaje en pascualinas de 380g que se encuentra dentro del rango que hoy comercializa la competencia. Además, según los reportes de investigación y desarrollo, es el gramaje que permite incorporar a la masa la suficiente cantidad de agua para hacer más eficiente el proceso productivo de empaste.

En el caso de empanadas, se optó por seguir a la competencia con un count de 12 empanadas. Según los conocimientos que tiene La Salteña a través de la comercialización del resto de su porfolio regular de empanadas, los consumidores prestan más atención a la cantidad de tapas dentro del pack que al gramaje.

RANK ORDER OF INFORMATION ON PACKAGE TO HELP WITH EMPANADA PURCHASE DECISION



Fuente: Análisis cuantitativo interno La Salteña (1000 casos). Diciembre 2017

Por otro lado, los productos libres de gluten, al utilizar materias primas diferentes que las tapas actuales y proveer de un beneficio funcional específico, son más caros que las líneas regulares. Es por eso que incrementar el count de empanadas a 15 o 20 unidades, equivaldría a aumentar aún más el out of pocket. Si bien el lanzamiento está orientado a niveles socioeconómicos altos y medios, se definió seguir una estrategia comercial que le permitiera al consumidor target, conseguir tapas de empanadas libres de gluten con las credenciales de calidad de La Salteña, al precio más accesible posible.

En cuanto al packaging, las pascualinas siguen la misma línea que los productos regulares La Salteña. En el caso de las empanadas se optó por flowpack en lugar de blister (que es el packaging actual del resto de la línea de empanadas) por una serie de razones:



- El flowpack es más económico que el blister. Esto permite no tener mayores incrementos de costos en un producto que ya es más caro por sus materiales.
- Se logra un mayor destaque en góndola por tener un packaging diferente.
- El flowpack otorga una mayor área de impresión al dorso del paquete. Es así como se puede maximizar la comunicación del beneficio funcional en el frente y llevar al dorso la información nutricional y regulatoria.

PLAZA

El diferencial más importante respecto de la competencia, además de las credenciales de marca La Salteña, es la posibilidad de encontrar el producto en todos los canales tradicionales de venta.

Esto es posible de lograr a través de la red de distribución en camiones refrigerados con la que hoy cuenta la marca. Es así como desde un inicio el objetivo será lanzar el producto:

- De forma directa en: Supermercados y mayoristas
- De forma indirecta en: Autoservicios y Almacenes

En el caso de supermercados y mayoristas, La Salteña tiene un contacto directo con los compradores del canal, a través de un equipo de ventas dedicado exclusivamente.

Supermercados es el canal que más le pesa a la Salteña como marca en general y lo mismo sucede por categoría. Más del 50% del volumen de empanadas y pascualinas se vende a través de este canal. A su vez, dentro de Supermercados Nacionales, hay algunos clientes que pesan más que otros. Este es el caso de Carrefour, Coto y las 3 banderas de Cencosud (Jumbo, Disco y Vea) que sumados, pesan más del 60% del volumen del canal. La estrategia detrás del lanzamiento es tener una gran visibilidad dentro del canal supermercados (tanto nacionales como cadenas regionales), especialmente en los formatos Hiper y Super, en donde hay más espacio de exhibición. En principio, no se cubrirán los formatos pequeños como Carrefour Express y Vea, en donde se priorizará la distribución física de los productos regulares de la marca más volumétricos.

Dependiendo de la performance, se podrá evaluar la posibilidad de expandir la presencia de los productos a más clusters dentro del canal.

CATEGORIA	Canal	Peso x Canal	CATEGORIA	Cliente	Peso x Canal
Empanadas	Supermercados Nac.	52%	Empanadas	Día	4%
	Supermercados Reg.	7%		Carrefour	27%
	Distribuidores GBA	24%		Coto	26%
	Distribuidores INT	14%		Cencosud	20%
	Mayoristas	4%		La Anonima	16%
Pascualinas	Supermercados Nac.	53%	Pascualinas	Walmart	7%
	Supermercados Reg.	8%		Día	4%
	Distribuidores GBA	24%		Carrefour	24%
	Distribuidores INT	12%		Coto	29%
	Mayoristas	3%		Cencosud	22%
			La Anonima	13%	
			Walmart	7%	

Fuente: Interna sell in La Salteña. Diciembre 2017

En el caso de los mayoristas, este es un canal cuyo peso en volumen no es tan relevante para La Salteña aún, pero viene creciendo de manera consistente en el último tiempo. A nivel canasta, la información de Kantar revela que mayoristas es un canal que hasta fines del 2016, no paró de crecer debido al contexto económico desfavorable en la Argentina desde algunos años. La gente opta por hacer compras menos frecuentes pero más grandes de abastecimiento de manera de acceder a precios más económicos por cantidad / Kg. A principios de 2017, el canal cambió su tendencia pero recuperó el último trimestre. Dado que es un canal con potencial de crecimiento, será clave contar con la presencia de productos La Salteña libres de gluten en los principales mayoristas, que para la marca son: Makro, Diarco y Vital (juntos pesan el 70% del volumen del canal).



Fuente: Kantar Consumer Thermometer. Diciembre 2017

En el caso de autoservicios y almacenes, tanto de GBA como del interior, existen grandes oportunidades de cobertura. Según los datos de Kantar, juntos son el canal de mayor peso para la canasta. En el país hay cerca de 60.000 puntos de venta y La Salteña actualmente tiene una distribución física cercana al 8% (4.800 PDVs) y ponderada del 30%²⁰.

En una primera etapa, La Salteña se propone cubrir el 50% de los puntos de venta del canal, de los que actualmente llega, que deberán coincidir con los de mayor

²⁰ Distribución Física o Numérica (DN): porcentaje de puntos de ventas en los que está presente un producto.

Distribución Ponderada (DP): porcentaje de ventas en valor que se hace de su categoría en los puntos de venta en los que está presente un producto. Fuente:

<http://www.hayqueapuntarlo.com/2007/11/distribuciones-de-marketing.html>

nivel de venta. Los más pequeños se desestimarán en un inicio por el dropsize²¹ (sería ineficiente el tiempo de pickeo y costo logístico de llegar a autoservicios y almacenes de muy baja venta) y los limitados espacios de exhibición.

Otro posible e interesante canal de ventas son las dietéticas. Si bien se encuentran muy atomizadas y todavía el volumen potencial de ventas del canal es bajo, debería servirle a La Salteña como vidriera ante el público de personas acostumbradas a buscar los productos libres de gluten en estos comercios. Será una manera de captar a los consumidores que no compran en los canales masivos y de dar a conocer la novedad de la marca a los que van a supermercados pero nunca pasaron por la góndola de tapas de empanadas y pascualinas por desconocimiento del lanzamiento. Por otro lado, podría incluso ser positivo para la imagen de La Salteña, entrar dentro del círculo de las dietéticas para asociar a la marca a hábitos de alimentación saludables en general. Dado que las negociaciones con los dueños de las cadenas naturistas están en proceso, el potencial de volumen es bajo y aún no se cuenta con información disponible de la rentabilidad esperada, no se incluirá este canal dentro de las estimaciones de venta del presente trabajo.

PRECIO

La estrategia en cuanto a política comercial será manejar un mismo precio across canales para mayor transparencia y unificación de la comunicación durante el lanzamiento.

Con el objetivo de controlar la relación de precios entre canales, se definieron los márgenes y mark ups estimados, a lo largo de la cadena de valor de los productos. El supuesto sobre el cual se basó esta definición fue que cada uno de los canales comerciales mantendrá los márgenes y mark ups que actualmente maneja para las tapas regulares. Estos son:

²¹ El drop size es el tamaño promedio de la entrega medido en UM. Este indicador tiene una correlación negativa directa con el gasto de flete, es decir, cuanto mayor es el drop size menor es el costo de flete. Fuente: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4132-medir-desempenos-mejorar>

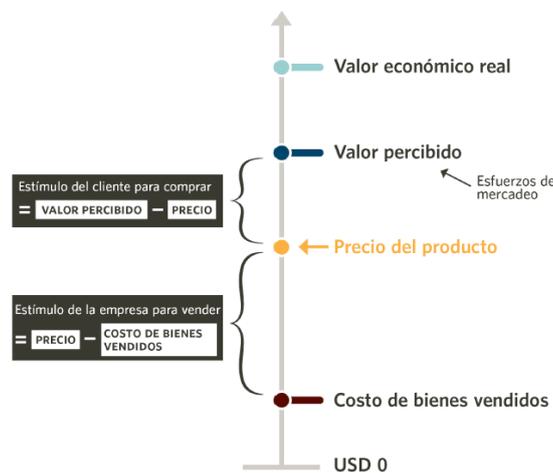
Márgenes de canales directos:

SPM REG	23%
SPM NAC	23%
MAYORISTAS	25%

Mark Ups de canales indirectos:

	Distribuidor	Minorista
DTT GBA	40%	45%
DTT INT	40%	45%

Pertinendo de estas premisas, se analizaron tres variables fundamentales para la fijación de precios: “(1) el valor económico real del producto para el cliente; (2) el valor percibido del producto para el mismo cliente; y (3) el costo de bienes vendidos de la organización”²² (Doulan & Gourville, 2014).



Fuente: “Estrategia de Precios” (Doulan & Gourville, 2014)

Respecto del valor económico real, se ha mencionado anteriormente, que los productos libres de gluten en todas las categorías, se encuentran actualmente en el mercado, en promedio un 140% más caros que los regulares. Siendo ese el caso, si se toma como base el precio de las empanadas regulares La Salteña x12 (\$33) y el de las tapas pascualinas La Salteña (\$41), los valores económicos reales, de ambas categorías deberían rondar los \$80 y \$100 respectivamente.

²² El valor económico real es el valor que un comprador plenamente informado atribuiría –o debería atribuir– al producto. El valor percibido es, en general, menor que el valor económico real, por diversos motivos. Es posible que el cliente no conozca la totalidad de las prestaciones y ventajas que el producto promete ofrecer, o que las conozca, pero se muestre escéptico ante dichas promesas y ante el beneficio real que supondrían para él. La empresa cuenta con el potencial de influir en el valor percibido mediante la realización de actividades de mercadeo. El costo de los bienes que la empresa comercializa representa en general el límite inferior del precio que una organización está dispuesta a fijar. (Doulan & Gourville, 2014)

Para establecer la segunda variable (el precio del producto), se tomaron en consideración los precios de los competidores actuales. En el caso del posicionamiento frente a la competencia, vale aclarar que este tipo de productos libre de gluten se encuentran mayormente en dietéticas. En cuanto a canales tradicionales de venta, sólo una de las marcas se comercializa en supermercados. Este es el caso de Manjar que se vende con exclusividad en Walmart.

Como primera medida, se relevaron entonces los precios de los principales competidores en el mercado. En el caso de empanadas, son 4 jugadores y en pascualinas 3:

EMPANADAS				PASCUALINAS			
	Gramaje	Precio	p/Kg		Gramaje	Precio	p/Kg
Dimax	360	\$ 50,00	\$ 138,89	Dimax	300	\$ 50,00	\$ 166,67
Natuzen	340	\$ 55,00	\$ 161,76	Manjar	400	\$ 60,00	\$ 150,00
Manjar	330	\$ 60,00	\$ 181,82	Nora Skills	280	\$ 98,00	\$ 350,00
Nora Skills	280	\$ 90,00	\$ 321,43				

La Salteña es una marca premium que se posiciona en precio por encima de la competencia entre un 25%-40% (en comparación a una marca B y a una marca blanca). Este es el gap entre el precio del producto y el valor percibido por los clientes, que La Salteña puede sostener en base a la imagen de marca y los esfuerzos de marketing. Sin embargo, la estrategia inicial de introducción al mercado, estará centrada en lanzar el producto con un precio competitivo (un poco por debajo de su índice de precios promedio) especialmente en comparación a Manjar que es la única marca posible de encontrar en supermercados.

Nora Skills, la marca más cara dentro del segmento, tiene una muy baja distribución dentro del canal de dietéticas. Es por esto, que no se consideró dentro del análisis. En la comparativa respecto del resto de las marcas con mayor nivel de distribución en dietéticas, el objetivo será mantener el gap de precio propio de La Salteña vs el resto del mundo tapas de empanadas y pascualinas.

Siguiendo estos lineamientos, el target de precios oscila entre \$60 (parity Manjar) y \$70 (un 15% por encima de Manjar). Para definir el ideal, se analizó la rentabilidad de ambos productos en todos los canales, partiendo de la tercer variable mencionada para la fijación de precios: los costos de los bienes vendidos.

El detalle de los costos por caja de la fórmula ganadora es el siguiente:

Tipo	Componente	Pascualina	Empanada
Total Materiales		\$ 86,31	\$ 102,29
Total Packaging		\$ 19,69	\$ 19,70
COSTO POR CAJA		\$ 106,00	\$ 122,00
Uds por caja		15	20
COSTO POR UNIDAD		\$ 7,07	\$ 6,10

A estos costos se le suman, aquellos relacionados a la mano de obra directa y el transporte para así llegar al margen variable. Si además se descuentan los costos fijos de la planta que se adjudican a estas presentaciones, se llega al margen operativo.

Con toda esta información se pudieron correr escenarios de precio. En el rango de \$60 a \$70, se analizaron 3 variantes: \$60, \$65 y \$70. Al haber definido un objetivo mínimo de margen variable de 30% (que es el que se maneja en promedio en las categorías), se descartó el precio de venta público de \$60 que deja la rentabilidad de Pascualinas en menos de 30 puntos el primer año. El precio de \$65, permite cumplir con el objetivo de rentabilidad a la vez que se mantiene competitivo frente al precio de Manjar en góndola (sólo un 8% por encima). El precio de \$70 deja una mayor rentabilidad pero se despega un 17% de Manjar desde el lanzamiento.

La decisión final entonces será, posicionar el producto con un precio al público competitivo (único para todos los canales) de \$65. A continuación se refleja el P&L de ambas categorías por caja, con el precio de venta al público definido.

		EMPANADAS					PASCUALINAS				
		SPM NAC	SPM REG	DTT GBA	DTT INT	MAYOR.	SPM NAC	SPM REG	DTT GBA	DTT INT	MAYOR.
PVP	Precio caja	64	64	64	64	64	48	48	48	48	48
	IVA	53	53	53	53	53	40	40	40	40	40
	Margen de Cadena/ Mark Up Dist	12 -	12	38	38	43	9 -	9	29	29	32
	Mark Up Minorista	-	-	26	26	-	-	-	20	20	-
PRECIO DE FACTURACIÓN		41	41	26	26	43	31	31	20	20	32
	IIBB	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -	1 -	0 -	0 -	1
	Devoluciones	1 -	2 -	0 -	0 -	1 -	1 -	1 -	0 -	0 -	1
	Dinámica Comercial	10 -	7 -	2 -	3 -	3 -	8 -	6 -	1 -	2 -	2
	Acuerdos Distribución	1 -	1 -	-	-	-	1 -	1 -	-	-	-
NET SALES		27	30	24	23	38	20	23	18	17	28
	Materiales	6 -	6 -	6 -	6 -	6 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5
	Mano de Obra	5 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5 -	5
	Transporte	4 -	5 -	-	4 -	8 -	3 -	4 -	-	3 -	6
MARGEN VARIABLE		12	14	13	8	18	7	9	8	4	12
	%VM	46%	47%	54%	36%	49%	36%	38%	43%	24%	42%
	C. Fijos	3 -	3 -	3 -	3 -	3 -	3 -	3 -	3 -	3 -	3
MARGEN OPERATIVO		9	11	9	5	15	4	6	4	1	9
	%DM	33%	35%	39%	21%	40%	21%	24%	25%	6%	31%

Tras el análisis que se muestra arriba, se corrieron los P&L del total del proyecto, con los volúmenes estimados a un año y con un aumento de precios de 8% a mitad

de año para llevar el precio a \$70, una vez instalado el producto en el mercado. Además, se estimaron el año 2 y 3 para tener una idea más acabada de la conveniencia de avanzar o no con el proyecto.

PROMOCIÓN

La promoción del lanzamiento se basará en una estrategia de marketing experiencial, cuyo objetivo según Lenderman y Sánchez (2008) es “*garantizar una buena experiencia en todos los puntos de contacto entre el consumidor y la marca -empaquetado de productos, punto de venta, tiendas, marketing promocional, eventos, marketing de guerrilla, interactivo, viral, marketing móvil y relaciones públicas*” y según ellos “*es el único método para conservar una marca*”. La estrategia se basará en 4 pilares fundamentales con el objetivo de generar conciencia de marca:



La primera es la comunicación propiamente dicha fuera del punto de venta, online y offline (Zero Moment of Truth):

- Estrategia digital: En el mundo online, se comunicará fuertemente a través de la web de La Salteña y las redes sociales de la marca.

En redes sociales, se generarán 2 tipos de posts distintos:

- o El primero, se publicará previo al lanzamiento del producto a modo de teaser. La idea es ir generando awareness y tantear qué feedback se recibe de parte de los consumidores.

- El segundo tipo de posteos, serán una serie de imágenes a través de las cuales se comunicarán recetas con diferentes usos y ocasiones de consumo de las tapas libre de gluten.



- Estrategia offline: Fuera del punto de venta, se comunicará el lanzamiento a través de vía pública en GBA y las principales plazas del país. El color elegido del producto es disruptivo y se apuesta a llamar la atención en la calle con un mensaje contundente para aquellos consumidores target que quieren evitar el gluten o sufren de intolerancia y/o celiaquía.



El segundo pilar de la comunicación será el foco en el FMOT (First Moment of Truth), dentro del punto de venta.

Primero y principal, se trabajó en conjunto con el área de category management para gestionar que el planograma de la góndola acompañe el destaque de la nueva línea. Se propone llevar el lanzamiento, en forma de bloque, al centro. Las empanadas, estarán en los estantes más bajos, priorizando mantener la “mancha naranja” pegadas a las pascualinas que siempre van en el pozo de la heladera. Además, se establecerá a través del planograma, la cantidad mínima de frentes por categoría, para la orientación de los reposidores.



El second moment of truth, el momento de consumir el producto, es clave y hay confianza de que el producto a lanzar cumplirá con las expectativas de los consumidores target que esperan el gusto clásico de La Salteña y una masa fácil de manipular.

El cuarto pilar tiene que ver con generar embajadores de la marca y específicamente del nuevo segmento gluten free. Será importante empezar internamente con los empleados de General Mills de manera de aumentar la relevancia del proyecto desde todas las áreas. Para hacerlo, se decorará la oficina con colgantes, carteles sobre los escritorios y ploteo de puertas y 3 ascensores principales del edificio (donde también se dará a conocer el lanzamiento a otros empleados del complejo). Además, regalará producto gratis internamente para que todos prueben y compartan las nuevas tapas.



Por otro lado, para potenciar el pilar de embajadores, se acudirá a influencers²³ relacionados con la cocina, la salud y la celiacía para ratificar las credenciales del lanzamiento.

²³ Base de consumidores que está en lo alto de la pirámide y son los tipos de personalidad que pueden generar y extender un rumor al que prestarán atención las masas. (Lenderman y Sánchez, 2008)

Según la “Ley de la Comunicación”:

“Lo que digan los demás sobre la marca propia es mucho más importante que lo que pueda decir uno mismo. Esta es la razón por la que la comunicación en general es más potente que la publicidad y por la que en los últimos veinte años las relaciones públicas han eclipsado a los anuncios en el proceso de Branding.” (Ries y Ries, 2000)

En este caso, si bien la categoría de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten ya existe, carece de todo tipo de comunicación y su distribución es muy limitada. Existe entonces una gran oportunidad de generar novedad, siendo que la marca líder, de una categoría que históricamente fue restringida para el público celíaco o que evita el gluten, pone su expertise al servicio de una solución a esta problemática que va en aumento. Y quien mejor para comunicarlo que aquellas figuras públicas que actualmente se dedican a hablar del mundo de productos y alimentos sin gluten. Tal como dicen Liderman y Sánchez (2008) *“somos criaturas sociales. Nos gusta ser sociales e interactuar con otras personas. Utilizar personas en las campañas de marketing experiencial para conectar con el consumidor es definitivamente lo más importante”*.

Para estos influencers, se organizará un evento de prensa que incluirá charlas relevantes para los invitados, información del lanzamiento, tips de manipulación y un espacio para compartir contenido y fotos.



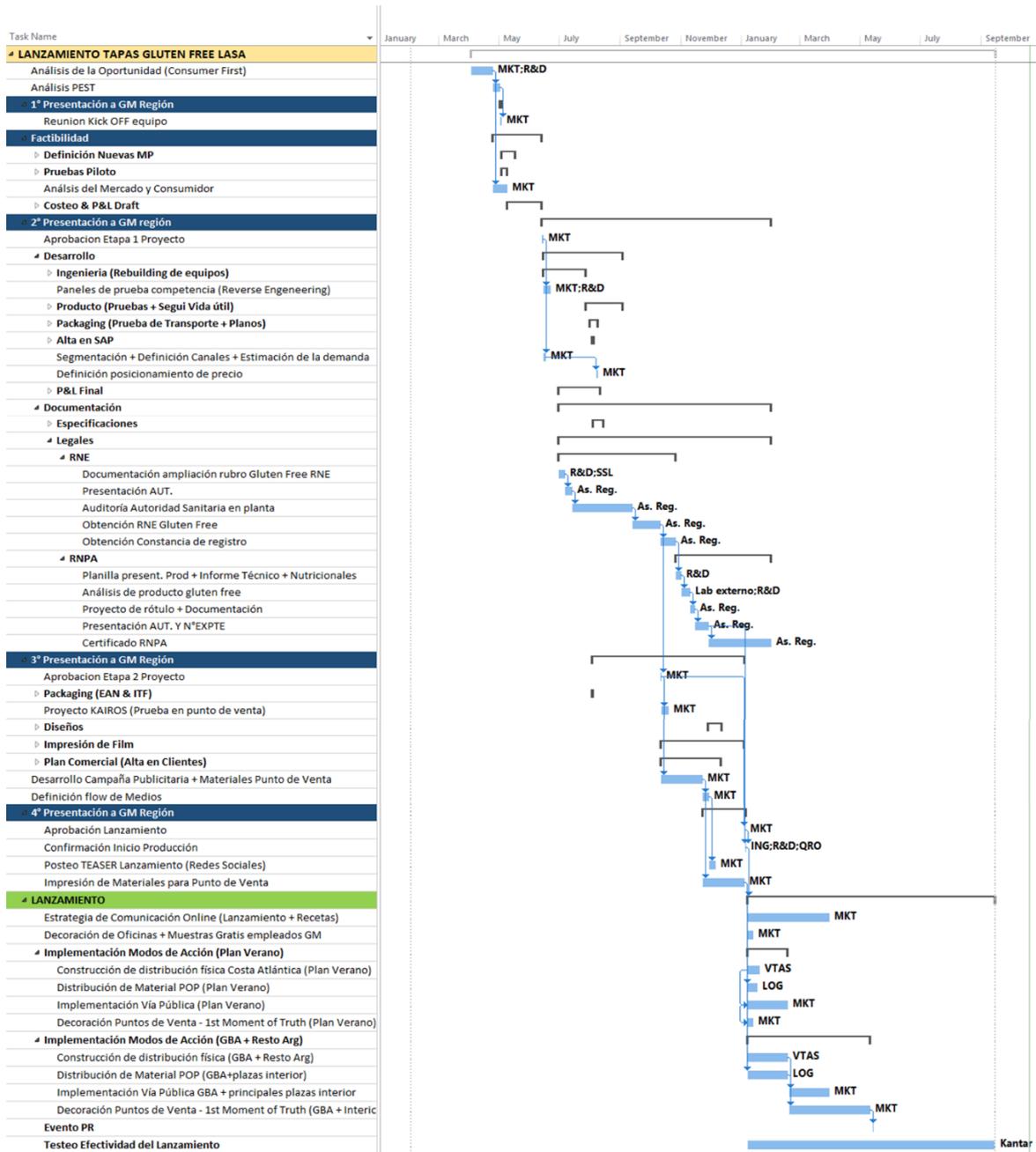
Por último, se propone contactar el consumidor dentro del punto de venta a través de degustaciones de producto. Según Lenderman y Sánchez (2008):

“El marketing experiencial utiliza una serie estratégica de eventos o encuentros (o un solo evento o encuentro) con la intención de conseguir que el consumidor se involucre de forma personal, lo que a su vez servirá para fomentar una experiencia

positiva con el producto o la marca. Y esto hará que el consumidor se convierte en un defensor de la marca o del producto en otros foros y conversaciones”.

Es así, como uno de los modos de acción clave para soportar el lanzamiento será contactar a potenciales consumidores, dentro de la góndola de tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten de La Salteña, a través de promovendedoras. Estas promovendedoras serán elegidas con una base de conocimiento en alimentación, y serán capacitadas para poder responder todas las preguntas relacionadas al lanzamiento y sus beneficios. Tal como dicen Lenderman y Sánchez (2008) *“es fundamental para los vendedores y fabricantes contar en sus tiendas con embajadores de marca bien entrenados que por medio de la experiencia de compra conviertan a los visitantes en consumidores”*. Es por eso que se espera que tengan buenas relaciones interpersonales para conectar con el público, darles el producto a degustar (en forma de empanadas y tartas que se llevarán freezadas y se calentarán in situ en un horno), mostrarlo en la góndola y otorgar un ticket de descuento para la compra que se realice en ese momento. Se espera que a través de esta estrategia experiencial, la marca pueda generar interacciones más profundas y personales con su público objetivo, abriendo un espacio de conversación. *“El diálogo es el entorno ideal de aprendizaje. El diálogo y la interacción son un método más apropiado para comprender las necesidades y deseos del consumidor”* (Lenderman y Snchez, 2008). Será entonces un gran momento para crear una verdadera experiencia de marca que desencadene una conexión y recibir feedback directo de parte del consumidor.

CRONOGRAMA



PRESUPUESTO Y RESULTADOS ESPERADOS

Para la definición de avanzar con el proyecto, se armaron los escenarios de rentabilidad para 3 años.

Para el armado del Top Line del P&L, además de la variable precio (con información de los márgenes y mark ups a lo largo de la cadena de valor), se debe definir el volumen estimado de venta.

Se dispone de información de sell out de Manjar en Walmart a través de Nielsen (scantrak). Los indicadores muestran que las referencias en tapas libre de gluten de esta marca tienen 1% de SOM sobre el total de empanadas y 1,4% SOM sobre la categoría de Pascualinas. De esta manera, se armó la proyección de ventas para el canal supermercados bajo el supuesto de un SOM para La Salteña idéntico al de Manjar en ambas categorías en Walmart y replicándolo en los principales retailers del canal. En el caso de Coto, y del resto de las cadenas no colaborativas con Nielsen, se proyecta un SOM de 0,3% promedio, entendiendo que en un principio, podrá costar entrar en aquellas bocas más chicas (especialmente en el interior del país).

		WM	CRF	Cencosud	La Anónima	Resto UTT	TOTAL SMK	TOTAL ANUAL
Empanadas	T. Categoría	Prom. Venta Mensual	140	240	200	240	750	1.570
		SOM Manjar	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	0,3%	
	Manjar	Prom. Venta Mensual	1,4					
	LASA	Proy. Venta Mensual	1,4	2,4	2,0	2,4	2,4	10,59
Pascualinas	T. Categoría	Prom. Venta Mensual	110	195	150	140	545	1.140,0
		SOM Manjar	1,4%	1,4%	1,4%	1,4%	0,3%	
	Manjar	Prom. Venta Mensual	1,5					
	LASA	Proy. Venta Mensual	1,5	2,7	2,1	2,0	1,7	10,0

* Vol Expresado en Tns.

Una vez definido el volumen proyectado por categoría para el canal supermercados, se definieron los estimados para el resto de los canales en base al peso de cada canal dentro de cada categoría (empanadas y pascualinas).

De esta manera, partiendo de la base que supermercados nacionales pesa un 52% del volumen de la categoría empanadas y su volumen proyectado de venta de tapas libres de gluten es de 10,6 tns al mes, supermercados regionales que pesa un 7% de la categoría, deberá vender 1,4 tns al mes de empanadas libre de gluten. La misma lógica se usó para el resto de los canales y para pascualinas.

CATEGORIA	Canal	Peso x Canal	Vol Estim.	Cobertura	Vol. Final Proy.	TOTAL ANUAL
Empanadas	Supermercados Nac.	52%	10,6	100%	10,59	
	Supermercados Reg.	7%	1,4	100%	1,39	
	Distribuidores GBA	24%	4,8	50%	2,41	
	Distribuidores INT	14%	2,9	50%	1,46	
	Mayoristas	4%	0,7	100%	0,75	
	TOTAL CANALES					16,60
Pascualinas	Supermercados Nac.	53%	10,0	100%	10,05	
	Supermercados Reg.	8%	1,5	100%	1,50	
	Distribuidores GBA	24%	4,5	50%	2,23	
	Distribuidores INT	12%	2,2	50%	1,12	
	Mayoristas	3%	0,6	100%	0,63	
	TOTAL CANALES					15,53

* Vol Expresado en Tns.

Una vez definido el volumen y el precio, se armó el P&L completo incluyendo todos los descuentos a nivel comercial que tienen que ver con:

- Ingresos brutos
- Devoluciones: Es el producto vencido o por vencer, que los clientes devuelven a La Salteña. Se pacta en el marco de un acuerdo con ellos (que en general corre para todas las categorías de frescos).
- Dinámica comercial/ Descuentos comerciales/ TMKT: Es la inversión que se estima destinar a promociones y publicaciones para impulsar la rotación
- Acuerdos por entregas a través de centros de distribución: Se acuerda con los clientes a los cuales se les entrega en un centro de distribución (y son ellos quienes se hacen cargo de la logística hacia cada uno de sus puntos de venta).

Por último, se tomaron en consideración los costos de producción que incluyen:

- Materiales: Son los costos de materia prima y packaging asociados a la elaboración de los productos
- Mano de Obra: Son las horas hombre que supone la producción de las tapas de empanadas y pascualinas.
- Transporte: Son los gastos de logística que conlleva distribuir los productos en los canales directos y al interior
- Costos fijos de planta: Están relacionados a los gastos de mantenimiento de las máquinas y otros costos que se reparten según el volumen de venta de los productos.

Sin incluir los costos fijos, primero se analiza el margen variable que da el proyecto. En este caso, el bottom line a 3 años, muestra que es un proyecto de 40% de retabilidad, con un objetivo mínimo de 30%.

Incluyendo los costos fijos, el margen operativo de 28% también es saludable en comparación al resto de la categoría. Como se estima que este sea un producto de nicho con un volumen de venta menor al del resto del portfolio, se pretende que cumpla el rol de aportar mayor rentabilidad al P&L de la compañía, siendo que tiene el valor agregado que apunta a la salud.

Cabe destacar que para el armado del P&L se tomaron los siguientes supuestos:

- Inflación de 1,5% mensual
- 8% de aumento de precios a mitad del año 1
- 15% aumento de volumen al año 2 y 3

TOTAL CANALES		Año 1	Año 2	Año 3	TOTAL
PVP	CAJAS	62.859	72.288	83.132	218.279
	Precio	3.655	4.724	6.390	14.770
	IVA	3.021	3.904	5.281	12.206
	Margen de Cadena/ Mark Up Dist	82	116	157	356
	Mark Up Minorista	2.148	3.022	4.094	9.264
	FACTURACION	2.148	3.022	4.094	9.264
	IIBB	- 53	- 74	- 100	- 227
	Devoluciones	- 55	- 76	- 103	- 234
	Dinámica Comercial & Acuerdos	449	654	898	2.000
	VENTAS NETAS	1.523	2.133	2.889	6.545
	Materiales	- 470	- 637	- 865	- 1.972
	Mano de Obra	- 322	- 389	- 465	- 1.176
	Transporte	- 186	- 256	- 347	- 789
	MARGEN VARIABLE	545	850	1.212	2.608
	%	36%	40%	42%	40%
	C. Fijos	- 190	- 255	- 332	- 777
	MARGEN OPERATIVO	356	595	880	1.831
	%	23%	28%	30%	28%
	G. Comunicación y Promoción	- 271	- 50	- 62	- 383
	G. Administrativos	- 60	- 75	- 94	- 229
	EBIT	24	470	725	1.220
	%	2%	22%	25%	19%
	EBITDA	274	720	975	1.970
	%	18%	34%	34%	30%

(*) TC: \$20,1584

Tomando en consideración el P&L a tres años, con una inversión inicial de USD 200mil, la tasa interna de retorno es de 207% (lo cual muestra que el negocio es altamente rentable) y el valor actual neto, a una tasa del 30% será de USD678mil.

Los gastos relacionados a la comunicación y promoción (Anexo 1) incluyen:

- Las acciones online (posteos en redes sociales con pauta)
- Las acciones offline: en vía pública, punto de venta y oficinas
- El evento de prensa para desarrollar embajadores de marca

IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

De manera de controlar los avances del lanzamiento y el cumplimiento de los objetivos, se realizará un seguimiento de los principales KPIs de negocio y variables fundamentales de la marca.

Respecto de los KPIs del negocio, a través del área de business intelligence, se controlará la evolución de:

- Volumen: Tanto del sell in (aquello que La Salteña vende a sus clientes) a través de fuentes de información interna. Como del sell out (aquello que los clientes venden a los consumidores) a través de datos proporcionados por Nielsen. El sell in podrá ser monitoreado semanalmente y contrastado contra objetivos internos, mientras que el sell out, será de difusión mensual según se actualice la información de auditoría de mercado (en autoservicios y almacenes se realiza un conteo físico de stock y ventas, mientras que en supermercados y mayoristas se analiza la información salida directamente de las líneas de cajas de las cadenas asociadas a Nielsen).
- Distribución física y ponderada: El objetivo de realizar este seguimiento será entender el avance de la presencia de los productos en los puntos de venta del país. Tanto la cantidad de tiendas como la calidad de las mismas, siendo prioridad ganar distribución ponderada en el menor tiempo posible. Estas métricas serán proporcionadas por Nielsen de forma mensual.
- Share of market y share of value: El seguimiento de la participación de mercado será fundamental para contrastar contra los objetivos definidos del lanzamiento (1,5% sobre el total de cada una de las categorías). Será importante poder entender si estos productos generan un volumen y facturación incrementales para la marca, sin canibalizar a los productos regulares. Es un primer indicador de la performance del producto dentro de las categorías y de lectura más rápida que la penetración en hogares (que

tarda más en concretarse y cuya información se recibe cada trimestre). Estos datos también son proporcionados por Nielsen una vez al mes.

- Price index: Si bien el índice de precios que comparte Nielsen de forma mensual es un promedio, es un dato interesante para tener en cuenta con el fin de fiscalizar que los clientes están cumpliendo con el precio de venta sugerido desde La Salteña. Generalmente, especialmente en el caso de autoservicios y almacenes, se generan distorsiones de precios que afectan negativamente a las ventas, conllevan una pérdida de rentabilidad para la compañía y generan alteraciones en la política comercial entre canales. Es fundamental estar atentos al seguimiento de los precios para evitar que esto suceda.

- Rentabilidad del producto: El objetivo a nivel financiero del lanzamiento es sumar al porfolio una opción de valor agregado con un 30% de margen variable mínimo. Será importante analizar de forma mensual los márgenes de las tapas y pascualinas gluten free, para asegurar que se mantengan los niveles de rentabilidad deseados. Especialmente, para controlar que no haya alteraciones relacionadas a inversiones en dinámica comercial superiores a las previstas.

En relación a la marca, se realizará un seguimiento de:

- Penetración de hogares: El principal objetivo de la marca es la recuperación de hogares perdidos y la conquista de nuevos. Es por esto, que se plantea como objetivo de este lanzamiento el incremento de 1% en la cantidad de hogares que compran la marca. Esta información será proporcionada por Kantar de forma trimestral. Será interesante analizar también el switching entre categorías, para determinar si tras el lanzamiento, el público objetivo empieza a consumir más tapas de empanadas y pascualinas (La Salteña) y deja de consumir otras categorías. Esto significaría la posibilidad de aumentar el share of stomach de las tapas en la población argentina.

- Compra por acto y frecuencia de compra: Si bien esta información la proporciona Kantar y se recibirá de forma trimestral, será interesante entender qué cantidad de producto se llevan los consumidores en cada

compra y cada cuánto lo hacen. De esta manera, se podrán ir ajustando las dinámicas comerciales para hacerlas más eficientes.

- Conciencia de marca: La evaluación de este indicador puede llevar más tiempo ya que aumentar la recordación de marca conlleva más esfuerzo que el incremento de otras variables del negocio. Además, el nivel de conciencia que hoy tiene la marca ya es alto en comparación a otras dentro de la categoría. Se plantea como objetivo del lanzamiento alcanzar un 65% de recuerdo de marca, que se medirá a un año de la apertura de venta, a través de un análisis cuantitativo.

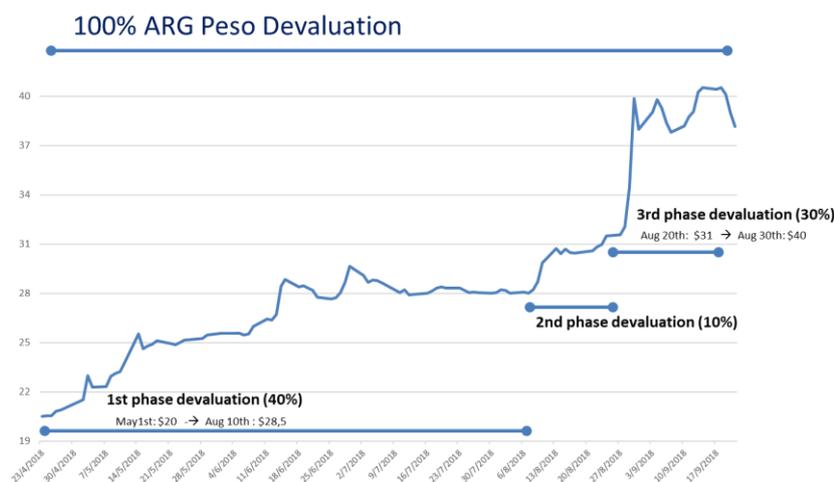
RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN EN UN CONTEXTO DE CRISIS

Para concluir este trabajo, se incluirán a continuación, los resultados del lanzamiento y las estrategias ejecutadas, con el objetivo de determinar el éxito de la performance en un contexto país muy diferente, al de la etapa de ideación.

Después de casi 10 meses de la apertura de venta de las tapas y pascualinas gluten free La Salteña, se analizarán los aciertos y desaciertos del plan de marketing ejecutado. Se validarán las estrategias elegidas, en el marco de una de las condiciones económicas más negativas en la historia local en cuanto a devaluación, inflación, aumento de servicios, suba de tasas y caída de consumo, entre otras. Además, se desarrollarán las oportunidades que aún existen de caras a seguir ampliando su penetración.

Para empezar, es importante determinar los cambios que han tenido lugar EN Argentina desde la ideación del plan arriba desarrollado hasta el momento actual. Principalmente, se dieron cambios vertiginosos en la economía argentina que están impactando sobre la fijación de los precios de los productos de la marca, los procesos operativos dentro de la compañía y las perspectivas de crecimiento en el corto plazo.

Uno de los cambios más bruscos que se observan desde abril de 2018 a la fecha, es la devaluación del peso argentino en un 100%.



Fuente: Interna GM. Septiembre 2018

Esta crisis económica actual se puede explicar por una serie de factores. Entre estos, se puede mencionar:

- La suba de la tasa de interés de la reserva federal americana: Esto fortaleció al dólar a nivel mundial a la vez que agravó la deuda internacional que mantiene el país, obligando al gobierno argentino a recurrir al FMI (Fondo Monetario Internacional) por mayores préstamos, aún con el compromiso de reducir el déficit fiscal.
- Inflación en alza: El impacto devaluatorio sumado a la emisión destinada al pago del déficit fiscal, dieron como resultado un incremento inflacionario enorme, observado en precios mayoristas y con pasaje parcial a precios minoristas. Dicho proceso, obligó a las autoridades a imponer un freno a la impresión de billetes, con el objetivo de limitar el circulante disponible y aminorar la suba de precios. Por su parte, la búsqueda de reducir el déficit fiscal impulsó el aumento de los servicios públicos subsidiados, factor que incrementó la tendencia alcista de los índices inflacionarios.
- Reserva federal en dólares: El Banco Central respondió ante la devaluación y la inflación, aumentando las tasas de interés y vendiendo dólares en el mercado, a fin de proteger el peso, lo que generó una baja en las reservas. A pesar del préstamo del FMI, la presión sobre el peso está forzando al Banco Central a intervenir continuamente en busca de mantener controlado el tipo de cambio.
- Actividad económica desfavorable: En adición a esta tormenta financiera, la Argentina sufrió la peor sequía en 50 años, con bajas considerables en las

cosechas de maíz y soja (la base de la actividad económica del país y la principal fuente de ingreso de dólares por exportaciones).

- Contexto mundial: Las disputas comerciales entre Estados Unidos y China, la afectación de las economías emergentes, la incertidumbre política en Brasil (el principal socio comercial del país) y las constantes crisis políticas que se viven dentro de la Argentina, agravan la situación general y no ayudan a restaurar la confianza de cara a posibles inversiones del extranjero.

En consecuencia, tuvieron lugar algunas de las amenazas tomadas en consideración en el análisis FODA para el armado del plan de marketing del lanzamiento. Por un lado, las marcas blancas siguieron aumentando su participación debido a su precio competitivo y, por otro lado, los niveles de inflación y devaluación del peso estimados a fines del 2017 fueron sustancialmente menores a los que se dieron en la realidad. Esto es una devaluación del 100% del peso y una inflación cercana al 40% cuando el estimado rondaba el 18%. De manera de mitigar estas problemáticas, se está trabajando actualmente sobre dos ejes fundamentales de acción:

- Se están llevando a cabo planes que mejoran la eficiencia en planta, desde los tiempos de puesta a punto de las máquinas hasta proyectos más ambiciosos que involucran automatizaciones. Cabe destacar que la decisión de lanzar esta nueva línea de productos, con producción “in house” fue acertada, dado que el volumen de tapas de empanadas y pascualinas gluten free está ayudando a licuar costos fijos en planta.
- Se implementaron aumentos de precio por fuera de los previstos para el año fiscal: Acompañando los incrementos de precio que se produjeron en todas las categorías de consumo masivo (y en general a nivel país), La Salteña ajustó dos veces su precio en el marco de los últimos 3 meses, para mitigar el aumento de los costos (tanto en materias primas como en transporte). Gracias a las eficiencias en planta y en otros sectores de la compañía, no se tuvo que trasladar el 100% de los aumentos de costos a precio y se mantiene el margen planteado como objetivo.

Cabe destacar que, respecto del avance de las marcas blancas en el mercado local, la línea libre de gluten le otorga a La Salteña una propuesta de valor que logra hacer frente a estas marcas económicas dado su beneficio relacionado a la salud.

Actualmente, no hay ninguna marca blanca que ofrezca una línea gluten free. Más allá del aumento en la participación de mercado de las marcas propias, las tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten crecen en volumen, en participación y en penetración de hogares de manera rentable (con un margen mayor que los productos regulares de la marca).

Respecto de las debilidades de La Salteña que se establecieron en el análisis FODA, una de ellas tenía que ver con las condiciones salariales pactadas con los sindicatos. En este sentido y en el marco de un contexto económico que afecta a todas las marcas, se están renegociando los acuerdos de manera de disminuir la presión sobre los costos de mano de obra.

Por otro lado, se estima que las altas tasas de interés afecten en mayor medida a aquellos pequeños y medianos productores que a la par que La Salteña, se enfrentan a costos más altos de materias primas, pero a diferencia de esta, no cuentan con el respaldo financiero de una multinacional.

En definitiva, se puede concluir que La Salteña supo capitalizar las oportunidades y fortalezas establecidas en el FODA, lanzando en un mercado altamente competitivo, como líder de la categoría, una línea de tapas y empanadas, que tiene un valor agregado, responde a una necesidad que atraviesa todos los niveles socioeconómicos y por lo tanto no sólo aumenta la relevancia de la marca y aporta al bienestar del negocio, sino que aporta al crecimiento de forma rentable (en un contexto desfavorable para el común de las primeras marcas).

Además, la marca está sabiendo hacer frente a las amenazas y debilidades internas, de manera de mitigar los efectos nocivos de la situación económica y de baja en el consumo que sufre el país.

Respecto de los modos de acción planificados, el producto está teniendo un alto nivel de aceptación por parte de los consumidores. A través de una modalidad de encuestas que está en proceso de realización a través de Kantar llamada LinkQ, la marca está pudiendo evaluar el grado de satisfacción del producto. La metodología de análisis consiste en enviar un formulario de preguntas a aquellos hogares que compraron el lanzamiento. La información reunida hasta el momento reafirma la confianza de la marca en su capacidad de poder ofrecer un producto de alta calidad, que implicó el manejo de nuevas materias primas y procesos de producción. A

continuación, se observa que dos tercios de los consumidores, le otorgó al producto como mínimo un 8 en nivel de satisfacción.

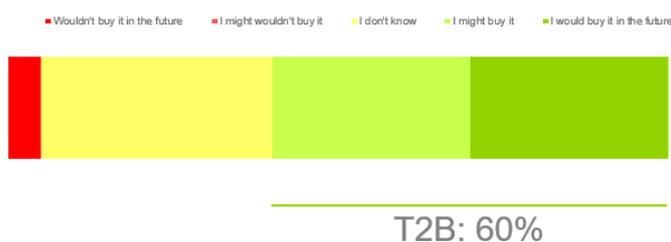
? Indique el grado de satisfacción respecto del nuevo producto La Salteña, en una escala del 1 al 10, en la que 1 significa muy insatisfecho y 10 muy satisfecho. Sólo una respuesta.%



Fuente: Kantar LinkQ. Agosto 2018

Por otro lado, el 60% de los encuestados manifestó su intención de recompra.

? En el futuro, volvería a comprar las tapas de empanadas y pascualinas libres de gluten de La Salteña? Una sola respuesta.%



Fuente: Kantar LinkQ. Agosto 2018

Con respecto a los canales de venta, tal como se verá más adelante, las lecturas del nivel de distribución son alentadoras y el producto ya tiene presencia en todos los principales retailers del país. Dado que este lanzamiento está continuamente ganando participación de mercado (con altos niveles de compra y de recompra) y nuevos hogares, se considera que el posicionamiento de precios fue el correcto. Además, el seguimiento del índice de precios muestra que no se han producido alteraciones en la política comercial y el margen y/o mark up pactado con los clientes.

A nivel promoción, las métricas obtenidas a raíz de la estrategia digital implementada son alentadoras:

- El video que se posteó a modo de teaser, previo al lanzamiento fue un éxito y alcanzó 786mil usuarios, 250mil reproducciones (4 veces más que la media de los posts históricos de La Salteña) y 20mil interacciones.

Además, se potenció a través de posteos orgánicos de influencers que llegaron a más de 100mil usuarios únicos y 1500 publicaciones.

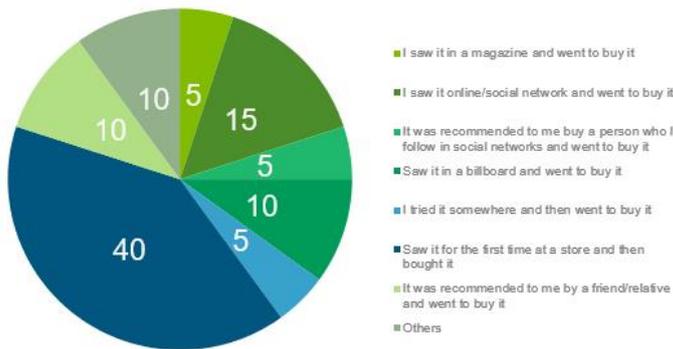
- Por otro lado, los posteos comunicando recetas y nuevos usos de las tapas libres de gluten, alcanzaron cada uno en promedio 500mil usuarios y 20mil interacciones con consumidores interesados en los lugares de comercialización y el precio de los productos.

Además, a través de las redes y de los canales de atención al consumidor, se pudo reafirmar la calidad del lanzamiento. Los comentarios recibidos fueron muy positivos e hicieron alusión al rico sabor, la calidad, la inclusión y la accesibilidad (a través de los canales de venta masivos) del lanzamiento.



Respecto de la estrategia en punto de venta, incluida la degustación, se considera que ayudó en gran medida a dar a conocer el lanzamiento. Uno de los desafíos era comunicar el lanzamiento en las tiendas siendo que los consumidores objetivo, no estaban acostumbrados a pasar por la góndola de frescos ante el desconocimiento de que hubiera opciones que los incluyeran. A través de las encuestas realizadas por Kantar a través de LinkQ, se valida el hecho de que se causó un impacto positivo, dado que el 40% de los compradores reconoce haber descubierto el producto dentro del punto de venta. Además, vale destacar que 15% lo conocieron a través de las redes sociales y un 10% a través de la vía pública. Estos datos reafirman lo exitoso de las estrategias de comunicación y promoción.

? Pensando en la primera vez que compró el producto: Una sola respuesta (%)



Fuente: Kantar LinkQ. Agosto 2018

Con respecto al evento de prensa con el objetivo de generar embajadores de la marca, la inversión requerida para el evento fue de \$100mil y el valor aproximado publicitario (que expresa cuál sería el valor del espacio, si las gestiones de prensa hubiesen sido comprados en los medios como publicidad) fue de \$800mil. En este sentido, es destacable la eficiencia de la inversión.

Por otro lado, gracias al evento, se tuvieron también repercusiones en otros medios digitales que lo levantaron para hablar de la problemática de la celiaquía y la solución que está brindando La Salteña a través del lanzamiento. Esto ayudó a reforzar la novedad y la imagen de marca como líder de la categoría y la innovación.



Por último, analizando los KPIs del negocio también se puede establecer que el lanzamiento fue exitoso. Respecto del volumen, desde la apertura de ventas se puede observar crecimiento sin canibalización del porfolio regular que se frena levemente a partir del aumento de precio de mitad de año pero que, a la vez, acompaña la tendencia de la categoría en general.

Además, el objetivo de volumen planteado para el primer año fue de aproximadamente 200 toneladas para cada categoría. Según se observa, se viene vendiendo aproximadamente 5 toneladas por semana, lo que resulta en un proyectado de ventas a fin del Año 1 superior al objetivo en aproximadamente un 10% en ambas categorías.



Fuente: Interna Sell In prom. Semanal La Salteña (Expresado en 5 Tns). Agosto 2018

Respecto de la participación de mercado, las empanadas gluten free ya pesan un 0,8% del volumen de empanadas en supermercados mientras que las pascualinas ya casi están cumpliendo el objetivo planteado de 1,5%. Si bien en el primero de los casos el gap vs el objetivo es más amplio que en el segundo, se espera que siga creciendo a medida que aumenta la curva de aprendizaje de la manipulación de una masa que es más compleja que la regular (es menos elástica), cosa que se acentúa en el caso de las empanadas al momento de hacer el repulgue. Además, según la información suministrada por Nielsen se puede hacer un esfuerzo desde el área comercial para aumentar la rotación de los productos en aquellas cadenas puntuales en donde existen oportunidades como es el caso de La Anónima, con empanadas, que representa el 18% del volumen de la categoría para la marca.

Es importante mencionar el peso que va ganando el lanzamiento dentro del porfolio de La Salteña. Ya representa un 4% en el caso de empanadas y un 5% en pascualinas. Su aporte es más significativo aún si se analiza el share en valor, siendo que la línea gluten free se lanzó con un Price Index superior al de la línea regular (esto se puede validar debajo, con la información suministrada por Nielsen del Price Index de la línea regular versus el de libre de gluten).

EMPANADAS	VOL	SOM			SOV			PI		DF	DP
		TOTAL	GF	GF/TOTAL	TOTAL	GF	GF/TOTAL	TOTAL	GF		
TT UTT NAC	100%	20	0,8	4%	29	2,1	7%	147	265	27	56
Carrefour	18%	38	1,4	4%	51	3,3	7%	138	243	28	76
La Anónima	18%	17	0,4	2%	24	1,0	4%	143	236	55	68
Walmart	9%	13	1,1	9%	19	2,6	13%	156	233	32	54
Vea	9%	14	1,1	8%	22	3,2	14%	166	281	69	78
Cooperativa Obrer.	4%	31	1,2	4%	36	2,7	7%	116	227	62	70
Disco	3%	47	2,2	5%	60	4,8	8%	128	226	90	95
Libertad	3%	20	1,2	6%	28	3,1	11%	143	269	86	99
Jumbo	2%	51	2,5	5%	62	5,4	9%	124	216	96	100
La Gallega	1%	28	0,8	3%	33	1,7	5%	119	220	77	85

PASCUALINAS	VOL	SOM			SOV			PI		DF	DP
		TOTAL	GF	GF/TOTAL	TOTAL	GF	GF/TOTAL	TOTAL	GF		
TT UTT NAC	100%	25	1,2	5%	41	2,7	7%	163	234	27	56
Carrefour	23%	32	1,6	5%	51	3,7	7%	162	226	30	79
La Anónima	14%	25	0,9	4%	37	1,9	5%	150	216	59	71
Walmart	9%	24	1,6	7%	34	2,9	9%	141	181	31	54
Vea	8%	31	1,8	6%	45	3,9	9%	144	215	59	73
Cooperativa Obrer.	5%	37	1,5	4%	47	3,0	6%	127	201	63	74
Disco	4%	62	3,5	6%	74	5,8	8%	119	164	90	96
Jumbo	3%	62	3,3	5%	72	5,4	7%	117	161	96	100
Libertad	2%	30	1,6	5%	42	3,4	8%	140	207	86	90
La Gallega	1%	35	1,4	5%	47	2,8	8%	133	204	92	98

Fuente: Nielsen Scantrak. Agosto 2018

Con respecto a la distribución, se puede observar que el producto se encuentra en más del 50% de la ponderada de supermercados. Si bien hay algunas cadenas en las cuales el producto tiene mucha presencia como es el caso de Cencosud (Jumbo, Disco y vea), hay algunos clientes en donde se podría hacer un esfuerzo por ampliar la cobertura. Es el caso de La Anónima y Cooperativa Obrera. En Carrefour y Walmart, se deberá hacer un análisis especial del surtido por cluster de tiendas. Estas cadenas incluyen agrupaciones de tiendas pequeñas, como Carrefour Express y Chango Más que manejan un porfolio reducido de productos. En estos casos, se podrán hacer pruebas acotadas de rotación de producto para evaluar su incorporación sin aumentar el % de devoluciones del cliente.

En cuanto a penetración de hogares, si bien aún no se llegó al objetivo de 1%, las proyecciones para el fin del primer año son alentadoras. Los productos ya ganaron presencia en 0,6% de los hogares según las lecturas del mes de agosto. A medida que ese número siga creciendo, se podrá contar con mayor información de frecuencia y compra por acto que permitan afinar las dinámicas comerciales.



Fuente: Kantar Reporte Ad Hoc GM. Octubre 2018

Respecto del impacto del lanzamiento en la conciencia de marca, todavía no se cuenta con información para establecer un resultado. De todas maneras, los avances anteriormente mencionados, permiten establecer una perspectiva optimista en ese sentido.

En conclusión, se puede establecer el éxito del lanzamiento como motor de una innovación inteligente por parte de La Salteña, con el objetivo de ganar penetración aumentando la relevancia de la categoría y la marca entre los consumidores argentinos, de forma rentable.

La Salteña ha sabido detectar y aprovechar una oportunidad de crecimiento, en medio de un contexto desfavorable, en donde las primeras marcas son las más afectadas, trabajando sobre sus debilidades y afrontando las amenazas externas, que efectivamente tuvieron lugar y golpearon fuertemente a la mayoría de las categorías de consumo masivo.

A través de una estrategia basada en la escucha al consumidor (actual y potencial) se logró satisfacer una necesidad que atraviesa a todo el país y a todos los niveles socioeconómicos. El apalancamiento sobre las fortalezas de la marca, acompañado de un excelente nivel de desarrollo y ejecución de los modos de acción, le permitió a La Salteña ofrecer un producto de calidad, en el que el público confía, e incluso refuerzan sus credenciales de calidad, tradición, expertise y ahora también de inclusión.

BIBLIOGRAFIA

G. VATTIMO y otros, En torno a la posmodernidad, 1990, Barcelona, Anthropos, 175 p. ISBN 84-7658-234-X.

BAUMAN, Zygmunt. Modernidad Líquida. Editorial Fondo de Cultura Económica, 2009.

- Prólogo (págs. 7 a 20)
- “Comunidad” (págs.203-212)

CHAN KIM, W.; MAUBORGNE, Renée. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma, 2005.

- Capítulo 1: “La creación de los océanos azules” (págs. 1 a 32)
- Capítulo 5: “Ir más allá de la demanda existente” (págs. 143 a 148 y 162 a 164)

CHEVERTON, Peter. Cómo Funcionan las Marcas. Editorial NE, 2007.

- Parte I: “Definir la marca: su propósito y sus beneficios” (págs.11 a 19 y 54 a 56)
- Parte II: “Gestión de la marca: la estrategia” (págs.104 a 116)

OLIVETO, Guillermo. Argenchip. Ed. Atlántida, 2014.

- “El consumo como identidad” (págs. 173 a 186)

RIES, Al; RIES, Laura. Las 22 Leyes Inmutables de la Marca. Ed. Mc Grax-Hill, 2000

- Libro completo

SENNETT, Richard. La Cultura del Nuevo Capitalismo. Editorial Anagrama, 2006.

- Capítulo 3: “Política de Consumo” (págs. 114 a 167)

RAPAILLE, Clotaire. El Código Cultural. Editorial Norma, 2007.

- “Introducción” (págs. 13 a 29)
- Capítulo 1: “El nacimiento de una noción” (págs. 31 a 53)

KELLER, Kevin Lane Keller. Branding. Editorial Pearson, 2009.

- “Valor capital de la marca basado en el cliente” (págs 47 a 65)
- “Posicionamiento de la marca” (págs.121 a 126)

· “Diseño e implementación de las estrategias de desarrollo de marca” (págs.446 a 461)

LENDERMAN, Max; SÁNCHEZ, Raúl. Marketing Experiencial. Ed. ESIC, 2008

· Capítulo 2: “El marketing experiencial se comunica en un dialogo personal entre el profesional del marketing y el consumidor” (págs. 69 a 98)

· Capítulo 8: “El marketing experiencial será la clave del éxito, o del fracaso, de las marcas” (págs. 249 a 277)

ALONSO, Gonzalo; ARÉBALOS, Alberto. La Revolución Horizontal. Ed. Ediciones B, 2009

· “Mueren las cuatro P y nace la quinta” (págs 17 a 38)

· “La información atrae el usuario. La publicidad lo repele” (págs. 71 a 76)

· “De lo vertical a lo horizontal” (págs.167 a 177)

PISCITELLI, Alejandro. Nativos Digitales. Dieta cognitiva, inteligencia colectiva y arquitecturas de la participación. Ed. Santillana, 2009.

· Capítulo 10: “Par a par. Prosumidores y post-producción” (págs. 241 a 264)

DOLAN, Robert J.; GOURVILLE, John T. Estrategia de precios. Harvard Business School, 2014

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

<https://www.dossiernet.com.ar/articulo/estudio-de-google-revela-como-los-argentinos-se-conectan-al-ritmo-de-micro-momentos/5935>

<http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/marqueting/consumidor-y-tendencias-consumo-tic/>

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>

https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

<http://www.localesynegocios.com.ar/celiacos-tacc>

<https://www.cronista.com/informaciongral/Hay-cada-vez-mas-productos-para-celios-pero-son-casi-150-mas-caros-20170127-0059.html>

<http://economipedia.com/definiciones/analisis-pest.html>

<https://www.mejoracompetitiva.es/2015/07/tres-vias-para-entrar-a-competir-en-mercados-maduros/>

<https://marketingdecontenidos.com/brand-awareness/>

<https://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

<https://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>

<http://www.hayqueapuntarlo.com/2007/11/distribuciones-de-marketing.html>

<http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/4132-medir-desempenos-mejorar>

<http://www.celiaco.org.ar/>

ANEXOS

ANEXO 1: GASTOS DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

TOTAL PRESUPUESTO COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN \$ 5.466

	Formato	Descripción	Cantidad	P. Unit.	\$ 990
Comunicación en redes	DISEÑOS	5 posteos por mes (FB & ISM) - 12 MESES	60	\$ 2.500	\$ 150
	FEE AGENCIA COMM. MGT	Creatividad + Bajada a Medios	12	\$ 20.000	\$ 240
	INVERSIÓN EN MEDIOS	Plan de medios + Publicidad de los posteos	12	\$ 50.000	\$ 600

	Formato	Medio	Cantidad	P. Unit.	\$ 2.108
Vía Pública	REFUGIOS COLECTIVOS	Refugios Colectivos Capital Federal y GBA Norte	100	\$ 6.000	\$ 600
	SÉXTUPLES	Sextuples Capital Federal y GBA Norte	2.000	\$ 429	\$ 858
		Sextuples Córdoba	400	\$ 413	\$ 165
		Sextuples Rosario	400	\$ 413	\$ 165
		Sextuples Mendoza	400	\$ 413	\$ 165
	PRODUCCIÓN	Producción/ Impresión	1	\$ 155.000	\$ 155

Canal	Tipo	Materiales	Cantidad	P. Unit.	\$ 2.191
Supermercados & Mayoristas	POP BLANDO	Cenefa	4.250	\$ 4	\$ 15
		Stopper	1.640	\$ 32	\$ 52
		Ventana de precio	8.000	\$ 4	\$ 28
		Faldón	450	\$ 116	\$ 52
		Separador de pozo	1.640	\$ 41	\$ 67
	DECO ESPECIAL (30 tiendas)	Decoración Especial Tiendas Premium	1	\$ 330.000	\$ 330
	ISM	Materiales ISM	1	\$ 980.683	\$ 981
	HELADERAS	Compra de Heladeras	10	\$ 6.000	\$ 60
		Ploteo de Heladeras	10	\$ 1.000	\$ 10
		Traslados	1	\$ 10.000	\$ 10
PUNTERAS	Relevamiento de Punteras	10	\$ 1.170	\$ 12	
	Ploteo de Punteras	10	\$ 8.900	\$ 89	
REMERAS	Remeras repositores	200	\$ 161	\$ 32	
DEGUSTACIONES	4 fines de semana (30 bocas itinerantes)	1	\$ 300.000	\$ 300	
Autoservicios & Almacenes	POP BLANDO	Cartel para heladera de puerta	6.000	\$ 2	\$ 10
		Afiches	12.500	\$ 2	\$ 23
		Fleje	24.000	\$ 0	\$ 11
Oficina	ASCENSORES	Ploteo de puerta / Ascensor	1	\$ 6.850	\$ 7
	INTERIOR OFICINAS (THAMES Y PLANTA BURZACO)	POP oficinas	1	\$ 12.500	\$ 13
Otros	DISEÑOS	Banners oficinas	2	\$ 900	\$ 2
Otros	DISEÑOS	Agencia	1	\$ 87.000	\$ 87

	Tareas	Descripción	Cantidad	P. Unit.	\$ 177
Evento Prensa	LOCACIÓN	1 día de armado + 1 día de evento			\$ 11
	CATERING	Barra + Comida (Tapas LASA)			\$ 24
	PRESENTADORES	2 Influencer + Presencia + posteos + derechos de imagen			\$ 70
	ASISTENTE PARA CLASE DE COCINA	1 jornada			\$ 18
	MATERIALES	Demostración de cocina			\$ 5
	AMBIENTACIÓN	-			\$ 5
	DISEÑO	Invitación digital, back de prensa y carteles			\$ 23
	TÉCNICA	Música funcional, 3 micrófonos y operador			\$ 5
	FOTOGRAFO	1 jornada			\$ 10
	OTROS	-			\$ 8