



Universidad de
SanAndrés

Maestría en Marketing y Comunicación

**Plan de Marketing para el relanzamiento de *Fransafé* como
marca *flanker* en Grupo Savencia Fromage & Dairy
Argentina**

Alumna: Tesoriero, Giuliana

DNI: 39.245.190

Mentor: Almada, Jorge

Buenos Aires, lunes 25 de noviembre de 2023

INDICE

Introducción	3
Objeto de estudio.....	4
Metodología	4
Interés académico y personal	4
Resumen Ejecutivo.....	5
Marco Teórico.....	8
Análisis de la Situación.....	13
Análisis del Entorno.....	13
Análisis del Mercado.....	19
Análisis de la Competencia.....	24
Análisis del Consumidor.....	30
Análisis Interno	33
Diagnóstico de la situación	36
Análisis FODA.....	36
Estrategia.....	37
Segmentación y Targeting.....	37
Diferenciación y posicionamiento (Propuesta de Valor)	38
Objetivos y Metas	40
Mix de Marketing.....	42
Producto	42
Precio.....	48
Distribución.....	52
Promoción/Comunicación.....	55
Cronograma de acciones y presupuesto de marketing	60
Análisis económico-financiero.....	61
Conclusiones	64
Bibliografía	65
Anexo	72

Introducción

Savencia Fromage & Dairy es un grupo familiar multinacional independiente francés productor y comercializador de productos lácteos que se encuentra dentro las principales compañías procesadoras de leche del mundo. Con operación en 31 países y sus productos vendidos en 120 países, en 2022 se posicionó en el puesto 12 del Top 20 Global de compañías lácteas en facturación, subiendo dos posiciones con respecto a 2021 y ubicándose luego de Unilever («Global Dairy Top 20: Movers and shakers», 2022). Mundialmente es referente de quesos de especialidad y con fuertes marcas en cada uno de los países en donde se encuentra. Nace en 1956 en Francia con la creación de Caprice des Dieux, el primer queso de especialidad del país, y le siguen años de expansión. En 1990 desembarca en Argentina con la adquisición de las valoradas marcas Santa Rosa, Adler y Bavaria, y en 2011 incorpora a su porfolio de marcas a Milkaut.

En 2019 la compañía inaugura un proceso de transformación con el relanzamiento de Milkaut, la marca láctea central de la compañía, manifestando su proceso de puesta en valor de sus marcas locales con el objetivo de reposicionarlas, capitalizando los fuertes puntos de diferenciación en la calidad de sus productos y la historia de cada una de sus marcas que cuentan con años dentro del mercado lácteo argentino y profundamente arraigadas en los consumidores. En 2019 también se relanzó la marca Santa Rosa, la primera quesería del país con 100 años de historia; en 2020 fue el turno de la marca de queso azul Bavaria, líder de su categoría. En 2021 la marca Adler, amada por los argentinos y con un anclaje en el recuerdo y las emociones de muchas generaciones, se renovó con un nuevo diseño y nuevos productos. Un año después lanza la submarca Milkaut La Cremería con un porfolio de productos *premium*¹ pensados para las ocasiones de consumo de indulgencia. Queda expuesto entonces que la compañía actualmente cuenta con una estrategia relacionada a la puesta en valor de sus marcas y consecuente colocación de precio más alto o cercanos al líder en sus categorías.

Sin embargo, Argentina se encuentra en un difícil contexto inflacionario, pérdida de poder adquisitivo de la población, altos niveles de pobreza y desocupación, retracción del consumo, todo esto conformando un entorno que vuelve a los consumidores cada vez más sensibles al precio y dispuestos a sacrificar su fidelidad y migrar a otras marcas, o incluso a suspender el consumo de algunos productos (Infobae, 2022). Actualmente Savencia Fromage & Dairy Argentina no cuenta con una propuesta para este segmento de consumidores, ya que Milkaut está posicionada al mismo precio o levemente por debajo del líder del mercado de lácteos, La Serenísima. Es en este marco que el presente trabajo detecta una oportunidad para la compañía de volver a

¹ Cuando la palabra en inglés *premium* es utilizada como adjetivo, el diccionario Collins la define como aquellos productos que tienen una calidad superior a la normal en un mercado y por ende suelen ser tener un precio más alto. Además, en Marketing el precio también es utilizado como una herramienta de posicionamiento, dado que un precio premium puede también construir sobre la percepción que tiene el cliente del producto (Baños, 2009).

llevar al mercado a *Fransafé*, una de sus marcas actualmente discontinuada, con una estrategia de marca y porfolio flanker, y bajo un posicionamiento de precio competitivo con el objetivo de capturar esa base creciente de consumidores que migra de las marcas líderes a segundas marcas para elegir productos de bajo precio, sin lastimar el valor ya creado, y convertido en precio, para las demás marcas que tiene en su porfolio.

Objeto de estudio

Este plan analizará la relación entre la oferta de lácteos de Savencia Fromage & Dairy Argentina y las necesidades de los consumidores actuales, con el objetivo de detectar oportunidades para llegar a los distintos segmentos con un porfolio de productos y precios adecuados. Para ello, se estudiará el contexto social y económico del país, el desempeño de la categoría y sus marcas, y el porfolio de Savencia Fromage & Dairy Argentina.

Metodología

El Plan de Marketing se desarrollará a partir de fuentes secundarias como INDEC, Kantar, Nielsen, notas en diarios, entre otras fuentes, para poder describir y comprender en profundidad el contexto país y las tendencias de los consumidores y del mercado lácteo. Además, se caracterizará a la clase media argentina para poder comprender sus *drivers*² de consumo, como es su relación con la categoría láctea, qué productos compran con mayor frecuencia, cuáles son sus necesidades y expectativas de un producto lácteo a bajo precio.

Interés académico y personal

El presente trabajo me desafiará a conocer en profundidad un segmento de consumidores para el cual todavía no tuve la oportunidad de trabajar. Podré conocer más acerca de su comportamiento y drivers de consumo. Poder comprender sus motivaciones a la hora de elegir un producto lácteo.

Además, es un tipo de proyecto que me permitirá poder articular lo observado en el mercado, lo externo, con lo interno, proponiendo una estrategia que capitalice la oportunidad detectada, pero siendo fiel a los valores y la misión de la compañía, y la historia de la marca. Es un trabajo que toca todas las 4P's del Marketing: definición de un porfolio de productos, cada uno con sus características, definir una estrategia de precio, entender cuáles son los canales por los que se mueve este consumidor *target*³ u objetivo y diseñar una estrategia de distribución según ellos y definir una estrategia de promoción o comunicación en función de los drivers de consumo y los aspectos

² Los drivers de consumo son los factores que forman parte del proceso de decisión de compra (AcademiaCrandi, 2020)

³ Cambridge Dictionary define *target* como “a person or a particular group of people that something is directed at, or that something is intended for” o, en español: persona o grupo de personas al que se dirige algo o para el que algo está pensado. En línea con esto, Blythe (2009) define a *targetting* como el proceso de elegir a que segmentos del mercado dirigir la oferta de un producto.

valorados por los consumidores. Hay trabajo de marca, de producto, estrategia y creatividad.

Resumen Ejecutivo

En el presente escrito se elaborará un Plan de Marketing para el relanzamiento de la marca *Fransafé* de Savencia Fromage & Dairy Argentina bajo una estrategia de marca *flanker*⁴ con el objetivo de capturar el segmento target de consumidores de media baja (C3) y clase baja superior (D1) para el cual la compañía actualmente no tiene oferta adecuada. El posicionamiento de precio objetivo de Milkaut ubica a sus productos a un 90%-100% del precio de La Serenísima, marca líder de la categoría y con los precios más altos de la misma. Ante un contexto de creciente inflación, pérdida de poder adquisitivo y aumento de la pobreza, resulta una necesidad estratégica tener una oferta adecuada poder capturar un volumen incremental a partir de la llegada a nuevos consumidores. Se propondrá hacerlo bajo el lanzamiento de una nueva marca para ser consistentes con la estrategia corporativa de la compañía y el valor construido para la misma, y para tener una nueva marca con un territorio y una estrategia propia.

En marco teórico se detallarán las herramientas teóricas que se utilizarán a lo largo del escrito para el diseño de la propuesta de lanzamiento. En primer lugar, se abordará el concepto y la estrategia de una marca *flanker* desarrollada por Lim (2017), estrategia que se utilizará para esta nueva marca, y la teoría de Aacker (2010) sobre arquitectura y porfolio de marcas para poder una base teórica al momento de diseñar la estrategia y definir el rol de esta nueva marca dentro de la compañía. Luego, se desarrollará la teoría de las 5 fuerzas de Porter y la Matriz FODA, dos herramientas que se utilizarán para el análisis de la industria y su competitividad y entender internamente las fortalezas y debilidades que se tienen en la compañía. Por último, se desarrollará la teoría del modelo de las 4Ps del Marketing y a cada una de sus "Ps", que servirá de base teórica para la propuesta del Marketing Mix de Fransafé. En el segmento de Producto, se profundizará la propuesta con la utilización de la Matriz de Ansoff y la Matriz BCG, que también se desarrollarán teóricamente en este apartado.

En el apartado siguiente se profundizará con un análisis del entorno, del mercado, de la competencia, del consumidor y de la compañía para poder tener entendimiento de dónde se insertará esta nueva marca y tomar *insights* para el diseño de

⁴ De acuerdo con la RAE, flanco o *flanker* en inglés, es definido como "cada una de las dos partes laterales de un cuerpo considerado de frente". Una marca flanker, tal como se explicará en el marco teórico con mayor profundidad, es aquella nueva marca que una empresa lanza al mercado con el objetivo de capturar un nuevo segmento del mercado que busca menos precio y calidad, protegiendo así a una marca que ya contiene dentro de su porfolio compitiendo en esa misma categoría o similar (Lim, 2017), pero con un posicionamiento más premium porque ofrece productos de mayor calidad a un mayor precio (Giddens y Hofmann, 2010). Son llamadas "flanker" porque su estrategia está inspirada en la milicia: son lanzadas con una estrategia ofensiva o defensiva para proteger los laterales, es decir, esos espacios débiles por donde puede ser atacado un frente por su oponente.⁴

la estrategia. A raíz de ese análisis, se construirá una matriz FODA para sintetizar las principales variables.

Finalmente, se propondrá un diseño del Marketing Mix de Fransafé en línea con los insights capturados en el análisis y las oportunidades detectadas para la misma. En resumen, se propondrá un porfolio de productos enfocado en las 4 principales subcategorías de productos de valor agregado del mercado, y las estratégicas para la compañía: Crema, Yogures, Dulce de Leche y Queso Crema a un posicionamiento de precio del 80% con respecto líder de la categoría, diseñando una estrategia de precio por *tiers*⁵ para la compañía, Milkaut La Cremería en Tier 1, Milkaut conservando su posicionamiento estratégico en Tier 2 y Fransafé ingresando para cubrir la posición defensiva del Tier 3, donde se ubican marcas que apuntan al nivel socioeconómico de consumidores de menor poder adquisitivo ubicados en la base de la pirámide.

La propuesta diferencial para los productos será desarrollar recetas simples, de pocos ingredientes, y de óptima calidad **porque están elaborados con la mejor leche proveniente de la cuenca lechera santafesina**, con un tipo de packaging alineado a lo utilizado en la categoría, con un diseño simple, pero que refleje la calidad de los productos.

En cuanto a la distribución, el plan propone la distribución del porfolio de productos a nivel nacional, con foco de desarrollo en el sur de la Ciudad de Buenos Aires, segundo y tercer cordón del Conurbano y el norte del país, dado que según se desarrollará en el apartado, son plazas o zonas en donde se concentra el target objetivo: Clase Media Baja y Baja Superior. Los canales prioritarios serán físicos, tanto mayoristas como minoristas (supermercados y autoservicios) dado que son los canales centrales de compra de los consumidores para este tipo de productos de primera necesidad. Se propone extender la distribución al canal online a través de e-commerce de terceros, como cadenas de supermercados o autoservicios, pero no será el foco de desarrollo de distribución de la marca.

El plan de comunicación para esta nueva marca en su primera etapa será digital y con materiales blandos de visibilidad en los puntos de venta. El plan digital estará enfocado en redes sociales, programática, Google, y con una página para que el consumidor tenga un recurso oficial en el cual profundizar sobre la nueva marca y sus productos. Una de las variables centrales para el consumidor al momento de comprar en esta categoría es la confianza en la calidad de los productos, y es por ello por lo que se considera fundamental tener redes oficiales de información de estos al estar construyendo el conocimiento de marca nueva con productos nuevos.

El plan financiero realizado muestra que el proyecto trae una rentabilidad incremental a la compañía, que recupera la inversión realizada para el lanzamiento en el primer año de venta, con un margen bruto que crece +200% en año 1 y 67% en año dos.

⁵ En el marco teórico de desarrolla la estrategia de precio por *tiers*, una estrategia que nos permite diseñar una oferta de precio acorde a los distintos niveles socioeconómicos de la población.

Además, si bien en el primer año se realiza una gran inversión en marketing con el objetivo de tener una estrategia de desembarco fuerte, el ROMI en los próximos 2 años tiene una evolución positiva. Ya en el año 2 crece más del doble con respecto al año 1 y en el periodo total del proyecto (3 años) logramos un ROMI de 29%.

Resulta fundamental mencionar que el plan propuesto es un ejercicio académico que responde a la información recolectada durante el periodo de la redacción de los apartados de análisis y diagnóstico de la situación, realizados con información de mercado de lácteos de junio 2021 a julio de 2022 y precios a marzo 2022. La información de contexto económico utilizada también responde al periodo mencionado, incluyendo fuentes con información a 2022 cerrado. La reflexión propone un plan de acción situándonos en ese momento en particular.



Universidad de
San Andrés

Marco Teórico

Para la construcción del marco teórico de este plan de marketing, ahondaremos en el origen etimológico, definición y características de las marcas flanker y abordaremos la teoría desarrollada por David Aaker (2010) sobre arquitectura de portafolios de marcas.

Una marca flanker es aquella nueva marca que una empresa lanza al mercado con el objetivo de capturar un nuevo segmento del mercado, generalmente que busca menos precio y calidad, protegiendo una marca que ya contiene dentro de su portafolio compitiendo en esa misma categoría o similar (Lim, 2017), pero con un posicionamiento más premium porque ofrece productos de mayor calidad a un mayor precio (Giddens y Hofmann, 2010). Mientras que esa marca

Figure 1: Flanks of a combat unit

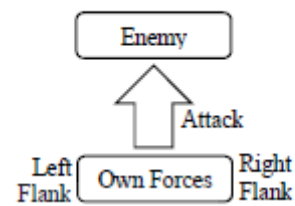


Ilustración 1: Flancos de una unidad de combate (Lim, 2017. p.4)

suele ya estar establecida en el mercado y ser la marca principal de la compañía que busca captar la mayor cantidad de consumidores posibles, la nueva marca flanker buscar ingresar al mercado a un precio y calidad más baja, protegiendo el posicionamiento y el valor construido de la marca *flagship*, pero sumando nuevos consumidores a la compañía. Esta estrategia es muy utilizada por distintas empresas a la hora de construir portafolios de marcas ya que le permite a la misma construir un esquema por *tiers* de precio, logrando así captar consumidores de distintos segmentos a través de distintas marcas con productos con distintitos sets de beneficios o cualidades (Giddens y Hoffman, 2010). La estrategia de fijación de precios por *tiers* propone posicionar en precio a los distintos productos de una compañía en función de las características de estos y el público al que apuntan. En general, hay 3 tiers o divisiones. En el Tier 1 se ubican las marcas premium con productos de alta calidad para consumidores que se encuentran dentro de la cima de la pirámide con un buen poder adquisitivo, o porque buscan adquirir un producto de alta calidad con características específicas. En el Tier 2 se ubican las marcas con productos de uso diario apuntados al segmento de consumidores más robusto: clase media, y el Tier 3 contiene marcas con productos orientados a la base de la pirámide socioeconómica, los de menor poder adquisitivo. De esta forma, la empresa logra captar una mayor porción del mercado que si tuviese solo una marca apuntada a un segmento particular.

Las estrategias militares utilizadas en guerras y batallas han sido de gran inspiración para el diseño de estrategias de negocio y marketing, y la estrategia de marca flanker toma su inspiración de ellas. Este tipo de marcas usualmente son lanzadas al mercado para atacar y/o proteger a una marca de la misma compañía ya establecida en el mercado o la categoría (Lim, 2017). De acuerdo con el diccionario Collins, la palabra en inglés flanker utilizada en la milicia hace referencia a la posición en cualquier de los dos laterales izquierdo o derecho de una formación militar (Ver Gráfico 1. Lim, 2017). En combate, la estrategia de flanker implica que se realicen movimientos

de pequeñas unidades que ataquen las posiciones flanker del enemigo a modo de distracción mientras que las fuerzas principales realizan el ataque central (Lim, 2017). Hay dos posibles formas de aplicar una estrategia flanker en los negocios. Por un lado, se puede aplicar una **estrategia flanker de ataque u ofensiva**, que implica ingresar en un mercado no conquistado o considerado periférico sin entrar directamente en conflicto con el competidor. Por otro, se puede adoptar una estrategia de **posición flanker defensiva** en la que la empresa lanza productos o marcas detectando un propio punto débil en su participación de mercado para protegerla (Lim, 2017). En este trabajo, tal como veremos más adelante, la oportunidad de negocio detectada para Savencia Fromage & Dairy Argentina implica realizar una estrategia de flanker de tipo defensiva.

Ahora, esta nueva marca flanker ingresará en un sistema de marcas ya establecido dentro de Savencia Fromage & Dairy Argentina, sistema que ya contiene una marca en pleno crecimiento dentro de la categoría de lácteos, Milkaut. Es por esto por lo que resultará menester tener claro cómo ingresará en este sistema, cuál se será su rol y como creará valor para la compañía y para las marcas. David Aaker es uno de los grandes referentes académicos a la hora de abordar arquitecturas de marca y diseños de portafolios de marca, y en su libro *Building Strong Brands (2010)* establece que cuando surgen distintas marcas dentro de una compañía, debemos diseñar una estrategia que permita que cada una desde su propuesta de valor y estrategia individual, también retroalimenten a las demás y sobre todo al sistema de marcas de la compañía. ¿Cuándo debemos abrir una marca nueva en lugar de usar la que ya tenemos dentro del portafolio y está establecida en el mercado y con buen posicionamiento? Cuando al usarla en nuevos productos hay un riesgo de lastimar al su valor actual, sea porque confunde al consumidor o erosiona la calidad percibida (Aaker, 2010). Ahora, al momento de definir el rol de esta marca nueva podemos ubicarla según 6 roles:

1. **Driver:** marca que interviene como un factor relevante al momento de definir una compra dado que le permite al consumidor asociar al producto a una promesa, a una **propuesta de valor** y, en consecuencia, una expectativa hacia el producto.
2. **Endorser:** marca que funciona como “sponsor”, otorgando apoyo, credibilidad a los *claims*⁶ de la marca principal. En el caso de la emergencia de una marca nueva, los endorserments son muy utilizados para disminuir la incertidumbre al momento de probar un producto y una marca nueva. Le otorga al consumidor seguridad ante la entrega del beneficio prometido por parte del producto. Pasado el tiempo y ya construida y asentada la marca y su posicionamiento en la categoría y mente del consumidor, podemos evaluar la posibilidad de retirar la marca endorser.
3. **Strategic Brands:** marca que es importante para una buena performance a futuro de la compañía, porque representa una parte considerable de las

⁶ “Claim” entendida como la afirmación o el slogan comunicado por una marca.

ventas y de la rentabilidad actual o porque actualmente es pequeña, pero se proyecta un gran crecimiento y oportunidad.

4. **Subbrand:** una marca nueva que distingue una parte de la línea de productos dentro de un mismo sistema de marcas. Puede actuar como un factor de consumo reflejando la promesa del producto, o como descriptora nombrando al producto.
5. **Branded Benefits:** marca nombrada a partir del beneficio o rasgo que promete el producto.
6. **Silver bullets:** submarcas que, al tener éxito, nutren a su marca madre.

La distinción de estos roles nos permitirá luego determinar de manera correcta cómo deberá ingresar Fransafé dentro del porfolio de las marcas de la compañía.

Ahora, con el objetivo de diseñar una estrategia acorde a la industria en el que un producto va a insertarse, resulta menester realizar un análisis de la competencia y la industria para tener en cuenta en su diseño los puntos positivos para capitalizarlos y negativos, para hacerles fuerza, de este entorno. Para ello, se utilizará el modelo de las 5 Fuerzas de Michael Porter (1980), que además nos proveerá entendimiento de la rivalidad entre las marcas que lo componen y rentabilidad del sector. A continuación, se detallan las 5 fuerzas establecidas por el académico:

- 1) Poder de negociación de los compradores (clientes): El ejercicio de este primer diagnóstico nos permite entender el volumen de clientes y el poder que éstos tienen para poder influir en los precios y condiciones de venta.
- 2) Poder de negociación de los proveedores: En este punto se delimitará el poder de los proveedores de los insumos para condicionar los precios y condiciones de venta, y también entender si los proveedores son pocos y concentrados, o si hay amplia cantidad de estos.
- 3) Amenaza de nuevos competidores: Esta tercera fuerza nos permitirá entender la facilidad de las empresas para ingresar al mercado o industria en cuestión a partir de la cantidad y tipos de barreras de entrada que la caracterizan.
- 4) Amenaza de productos sustitutos: Aquí se explorarán tendencias de consumo y productos que puedan, actualmente o en un futuro, sustituir a los productos que ofreceremos, para poder dimensionar el grado de esa amenaza.
- 5) Rivalidad entre competidores existentes: Aquí se detallará la foto actual de la industria o mercado, mapeando la cantidad de competidores existentes (muchos o pocos), el grado y la naturaleza de la competencia entre las mismas: si es un mercado altamente rivalizado o no, y por qué factores compiten: si es por precio, por calidad, por cantidad, por innovación, etc.

A su vez, para profundizar en el diagnóstico de la situación y aportar al posterior diseño y desarrollo de la estrategia se utiliza también un análisis FODA, con el objetivo de evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del proyecto. El creador de este modelo fue Albert Humphrey en 1960 en el marco de un proyecto de investigación que estaba realizando en la Universidad de Standford para entender por qué un proyecto había fracasado (Merril, 2020). El diferencial de este modelo versus al

previo expuesto es que nos permiten combinar factores internos y externos. De esta forma nos da una visión más genérica, más integral de la situación actual del mercado y propia de la compañía, para así poder detectar oportunidades de mejora, trabajar debilidades, capitalizar oportunidades y estar preparados ante amenazas. Los factores internos son las Fortalezas y Debilidades. Las fortalezas son aquellas características internas positivas que posicionan a la compañía en una posición de ventaja con respecto a la competencia. Las debilidades, por el contrario, son esas características internas negativas que la colocan en una posición de desventaja y sobre las cuales se tiene que trabajar. Con respecto a los externos, las oportunidades son aquellos factores externos que la compañía puede capitalizar a su favor, y las amenazas son los negativos que hay que tener identificados para poder diseñar un plan que los mitigue.

El apartado central de este escrito será el diseño del Marketing Mix, a partir del cual se propone el plan estratégico y táctico para el desembarco de Fransafé en el mercado. Este modelo de las “4Ps del Marketing”, Producto, Precio, Plaza y Promoción, fue inicialmente introducido por William Perreault y Jerome McCarthy en su libro “Basic marketing: a global-managerial approach” en 1960, y luego ampliamente difundido por Philip Kotler en su libro “Marketing management: analysis, planning, implementation, and control” (1994).

En el primer elemento del Marketing Mix, Producto, se detallan las características del producto y sus beneficios básicos (Producto Básico), la marca, el diseño, el packaging y la calidad (Producto Real), y el servicio de postventa y garantía (Producto Aumentado). Este análisis de enriquecerá de la Matriz de Ansoff, una herramienta teórica desarrollada en 1957 por el matemático y economista Igor Ansoff con el objetivo de crear un modelo que permita a las empresas identificar, de forma estratégica, oportunidades de crecimiento a futuro, combinando productos nuevos o existentes, con mercados nuevos o existentes. A partir de estos cruces, nacen 4 estrategias (1998) para incrementar la participación en el mercado de una compañía.

- Penetración de mercado: crecimiento con productos existentes en mercados actuales.
- Desarrollo de productos: crecimiento con desarrollo y lanzamiento de nuevos productos para mercados actuales.
- Desarrollo de mercados: crecimiento a través de productos actuales en mercados o segmentos nuevos.
- Diversificación: crecimiento a través de nuevos productos para ingresar en nuevos mercados.

Con la implementación de esta matriz, la compañía puede identificar cuál será su estrategia de crecimiento y con qué recursos.

Luego de identificada la estrategia de crecimiento, el diagnóstico se complementará con la utilización de la Matriz BCG, otra herramienta teórica de análisis estratégico para ubicar a cada marca del porfolio completo de marcas de la compañía en función de su rendimiento actual y potencial a futuro. Podría decirse que es una

herramienta para la administración de la cartera de productos de la compañía desarrollada en 1970 por Bruce Henderson para la Boston Consulting Group. La matriz de crea a partir del cruce de dos variables: tasa de crecimiento del mercado (eje vertical) y participación relativa en el mercado (eje horizontal). A partir de estos cruces, nacen 4 cuadrantes:

- 1) Estrellas: Marcas o negocios de alta participación y alto crecimiento del mercado
- 2) Vacas Lecheras: Marcas o negocios de alta participación de mercado y bajo crecimiento del mercado.
- 3) Perros: Marcas o negocios de baja participación de mercado y bajo crecimiento de mercado. Este es el cuadrante más débil, y en general son aquellos negocios o marcas sobre los cuales se discute su performance, su rol dentro de la cartera de productos, y si se mantienen, despriorizan o eliminan.
- 4) Interrogantes: Marcas o negocios de baja participación de mercado y alto crecimiento del mercado. Se proyecta un gran potencial de crecimiento para la marca y su conversión en estrellas, pero también pueden convertirse en Perros si comienzan a perder participación de mercado de forma constante.

En Precio se define la estrategia de precio que tendrá el producto. El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o un servicio, y es la variable dentro de las 4 P del Marketing Mix que genera ingresos monetarios para la compañía, capturando el valor creado por las otras tres P's del mix, fundamentalmente Producto y Promoción (Baños, 2009). Complementando esta mirada del precio con el punto de vista del consumidor, podemos entenderlo como el valor que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto o un servicio a cambio de los beneficios que le trae el mismo, hay una relación de esfuerzo económico y beneficio obtenido que debe de estar correctamente fijada. Entender este punto es fundamental, porque la política de precios adoptada tiene que estar alineada a la estrategia que se plantea el producto, pero también al mercado en el cual compite. Sumado a esto, el precio es una herramienta de posicionamiento que puede aportar a la percepción de valor que los clientes tengan de nuestro producto. Por todo esto, en ese punto se detalla la política de precios: el posicionamiento con respecto a la competencia (su Price Index), la profundidad de los descuentos, precios psicológicos, entre otros elementos.

El tercer elemento, Plaza, desglosa la estrategia de distribución. Allí se plantea dónde se comercializará el producto, en qué canales, su logística, su almacenamiento y su distribución.

La última "P" refiere a Promoción. Aquí se detallará el plan de comunicación y no el de promoción con descuentos que se hace en el apartado de precios. El plan de comunicación detallará los objetivos de esa comunicación, los mensajes a transmitir, el presupuesto, las actividades, los medios, entre otros puntos. Resulta fundamental la realización de un plan de comunicación que sea consistente con el presupuesto disponible, pero sobre todo con los medios y recursos que nuestro target buscado consuma.

Análisis de la Situación

Análisis del Entorno

Para realizar el del análisis del entorno en el cual se encuentra la empresa y donde se emplazará el proyecto, nos basaremos en el modelo PESTEL para analizar los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológico y Legal.

En cuanto a la **variable política**, debemos hacer mención del programa de control de precios llamado “Precios Cuidados”, en vigencia en el país desde el 1 de enero de 2014. Este plan tiene como objetivo controlar y limitar los aumentos de precios en un contexto de alta inflación de todos los productos considerados dentro de la canasta básica como lácteos, productos de almacén, bebidas, artículos de higiene, de limpieza, y de cuidado personal, perfumería, entre otros. El programa parte de un acuerdo realizado entre el Gobierno, las grandes cadenas de supermercados nacionales y regionales y las distintas marcas para ofrecer productos cuyos aumentos son acordados en conjunto, pero en general manteniendo niveles por bajo de la inflación. Las grandes cadenas de supermercados bajo el acuerdo deben de tener dentro de su oferta productos que se encuentren en el plan, y las empresas de alimentos deben tener algún producto de su porfolio dentro del programa.

La empresa y el comercio que ingresa dentro de Precios Cuidados está comprometido a vender los productos a un precio determinado. Quien no lo cumpla corre el riesgo de ser denunciado por consumidores o por medio de equipos designados como parte del programa para auditar los precios. Las auditorías y controles son realizadas por la Subsecretaría de Comercio Interior. Si bien actualmente los controles no representan un riesgo, y no es obligatorio el abastecimiento de los productos, de todos modos, la ejecución de los precios debe estar cuidada.

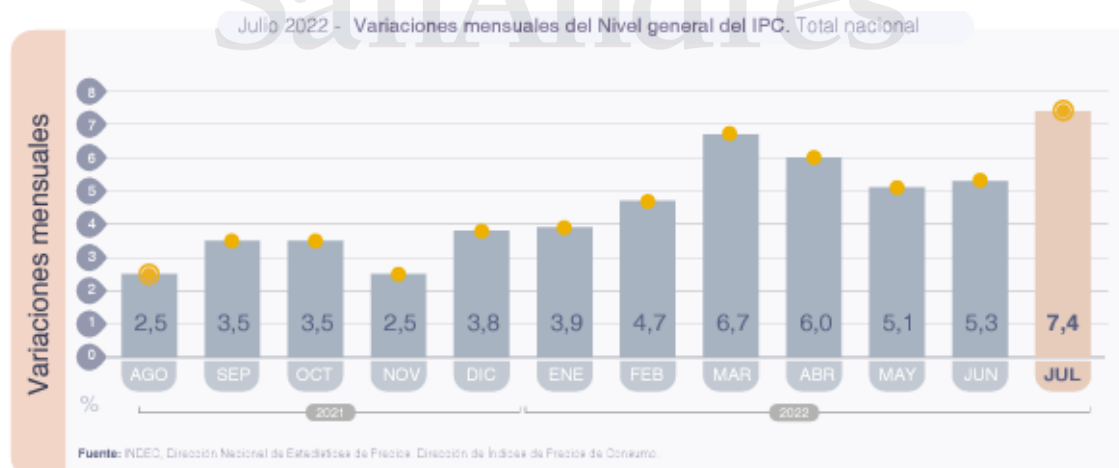
En cuanto a los aspectos positivos o ventajas del plan, podríamos citar las siguientes:

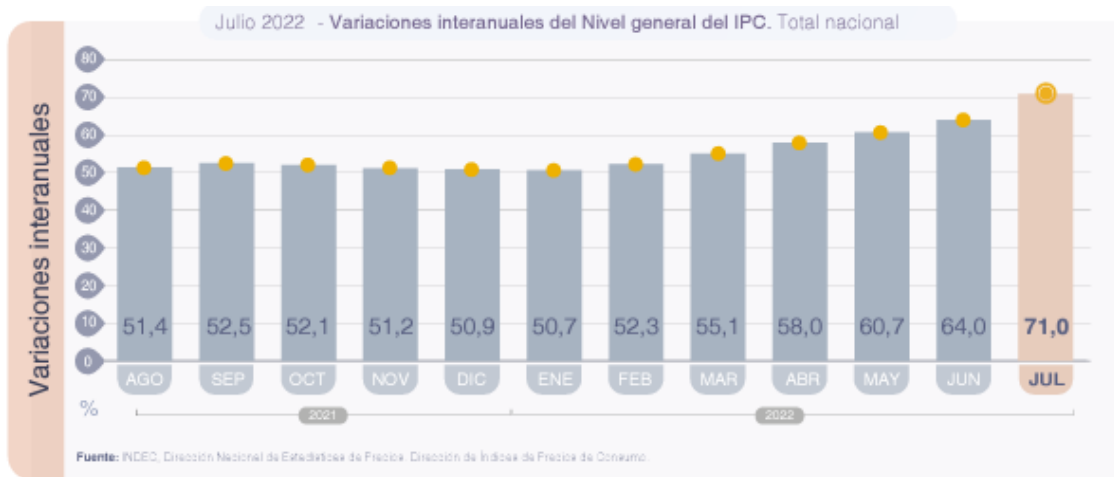
- Ofrecerle al consumidor productos de la canasta básica a precios muy competitivos cuando el nivel inflacionario erosiona el poder adquisitivo de los mismos.
- Al ofrecer este tipo de productos, las grandes cadenas adquieren una ventaja competitiva con respecto a los comercios minoristas que no suelen estar dentro del plan y ven sus volúmenes de venta incrementados, ganando participación de mercado.
- Los productos dentro del programa suelen ver un gran crecimiento en sus volúmenes de venta. Precios Cuidados es un buen plan para ganar venta, impulsar la prueba de producto de nuevos consumidores, y para ganar buena distribución. Al estar a un precio bajo el riesgo y la incertidumbre de un consumidor al comprar un producto nuevo se reduce, con lo cual la marca logra ganar nuevos consumidores y está más presente en el punto de venta.

Con respecto a los puntos negativos:

- El producto dentro del plan si bien aumenta sus volúmenes de venta, al no poder recuperar el aumento de costos vía precio dado que el programa limita dicho porcentaje, comienza a ver su contribución marginal cada vez más lastimada impactando en los resultados generales del negocio y forzando a la empresa discontinuar el producto o lanzar un nuevo producto ajustado en su receta o gramaje, por ejemplo.
- Descompagina los niveles de precios reales de la categoría, más aún cuando el producto líder de la categoría ingresa en el plan y tiene una permanencia larga dentro del mismo. Al posicionarse en un precio cada vez más bajo por no aumentar al ritmo del mercado, los otros productos del mercado pierden competitividad.

Avanzando con el análisis del entorno **económico**, la inflación es un problema crónico en Argentina que deteriora el poder adquisitivo de su población e impacta directamente en los niveles y hábitos de consumo de la población, índice que actualmente está en crecimiento sostenido desde diciembre del 2020 y está marcando un fuerte nivel de aceleración, alcanzando en Julio del 2022 la variación interanual más alta de los últimos 20 años y la mensual más alta en 30 años (TN.com.ar, 11 de agosto 2022) En el 2019 se registró el nivel de inflación más alto de los últimos 28 años, más alto inclusive que el alcanzado durante la crisis del 2021 (Anexo, Figura 1). Según el informe de Índice de Precios al consumidor elaborado por el INDEC (2022c) a Julio del 2022, para Julio 2022 el índice ha sido de **7,4%**, el porcentaje de inflación más alto en de los últimos 12 meses (ver Infografía debajo). Ahora, al analizar la inflación acumulada se observa que la variación interanual a nivel nacional ha sido del **+71%** en los últimos 12 meses, alcanzando el pico más alto y mostrando un incremento sostenido a partir de marzo. Con respecto a los 7 meses transcurridos del año 2022, observamos un **+46,2%**.

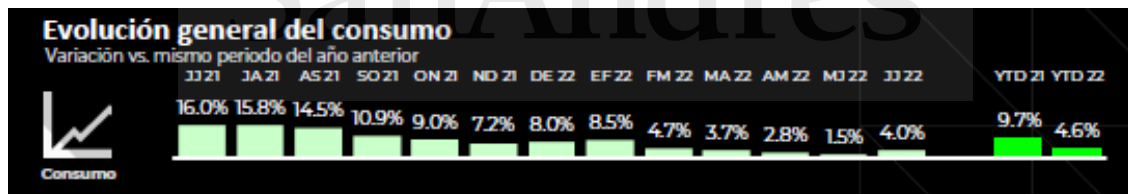




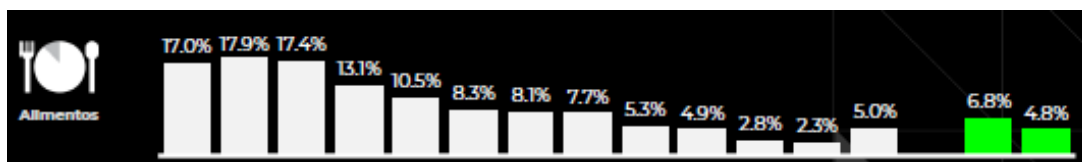
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC], 2022c.

Focalizando en alimentos y bebidas no alcohólicas, división que incluye la industria láctea, en Julio del 2022 creció un +6% vs. junio 2022, 48,3% en el período enero-julio 2022 y un 70,6%.

Este escenario inflacionario constante ha condicionado el poder de compra de los argentinos en el mercado de consumo masivo en los últimos 10 años, tal como indica el nuevo reporte Brand Footprint de Kantar publicado el agosto 2022. Contra un fuerte aumento de la facturación impulsado por la inflación, el volumen se presenta en caída desde 2014. Más aún, en 2021 el consumo total y per cápita ya se encontraba en los niveles más bajos en las últimas dos décadas (Anexo, Figura 2). De acuerdo con la Canasta Bimestral NRI de Nielsen del mes de Julio 2022 entregada a Savencia Fromage & Dairy, el consumo se encuentra un +4% vs. el mismo periodo en 2021, mostrando una leve recuperación con respecto al Bimestre pasado, pero aún sin lograr revertir la tendencia de caída. Alimentos presenta el mismo escenario, un aumento del +4% con



respetto al mismo periodo del año anterior, y presentando una mejora con respecto al bimestre anterior, pero aún muy lejos de los altos niveles de consumo del año pasado.



La categoría láctea también viene sufriendo caída en los últimos años. En el Q1 del 2022, según Kantar, presenta una caída del -6,2% vs. el año anterior, cerrando 2022 con un descenso de casi 5 puntos en volumen vs. 2021 (Estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a fines de 2022).

En resumen, en el último tiempo se observa una profundización en la caída del consumo de los argentinos debido a los crecientes niveles inflacionarios, dejando claro el desafiante contexto que tienen todas las industrias, especialmente la láctea por ser de consumo diario, para crecer y generar propuestas de valor para un consumidor que hoy básicamente se mueve por precio.

Con respecto al **entorno Social**, para el corriente año 2022, Argentina estima una población total de 46.234.930 de argentinos, 49% varones y 51% mujeres; y para el año siguiente se proyecta un crecimiento de la población total del +0,9% vs. 2022 (INDEC, 2022b). Según la proyección realizada por el instituto, hay una tendencia a la baja del crecimiento poblacional, aumentando el porcentaje de varones con respecto a las mujeres.

La tasa de desempleo en el primer trimestre del 2022 viene mostrando una baja sostenida desde el pico de desempleo registrado el segundo trimestre del 2020 cuando se registró un pico del 13,1% en pleno contexto de aislamiento por la irrupción de la pandemia COVID-19, y alcanzando los niveles más bajos de los últimos 6 años (Chequeado, 2022) (Anexo, Figura 3). El segundo trimestre del 2022 mostró una tasa de desempleo⁷ del 7% (900.000 mil personas aproximadamente), igual que el trimestre anterior, y -3,2% vs. el mismo trimestre el año anterior (10,2%). Al observar el dato por regiones, las regiones Pampeana y Gran Buenos Aires mostraron la mayor tasa de desempleo, con 7,4% y 7,3% respectivamente. Ahora, según analiza chequeado.com (2022) en función de los datos del INDEC, la recuperación del empleo se debe a un incremento en el empleo informal con respecto al trabajo registrado. El porcentaje de asalariados sin descuento jubilatorio (no en blanco) viene un aumento desde el segundo trimestre del 2021 en detrimento del empleo en blanco, alcanzando un 35,9%. Dentro de la población ocupada, el empleo no calificado se encuentra en un 18,4%, el número más alto de los últimos 5 trimestres.

En este escenario, la población bajo la línea de pobreza⁸ según la última medición del INDEC en 31 conglomerados urbanos, alcanzó en el segundo semestre del 2021 un 37,3%, representando 10,8 millones de personas. Este número marca un segundo periodo de baja consecutiva luego del pico más alto registrado desde 2006 de un 42% en el segundo semestre del 2020. Si bien se encuentra a la baja, la pobreza en Argentina está en uno de los niveles más alto de los últimos 14 años, y similar al segundo semestre de 1998 y primer semestre del 1999, y aún sin recuperar los niveles de pobreza previos a la pandemia (Slipczuk y Di Santi, 2021) (Anexo, Figura 8).

Otro indicador más para tener en cuenta es la composición de la pirámide social Argentina, realizada por VDC Consultora y W Consultora, que ilustra que el 50% de la población está dentro de la clase baja, siendo el 30% parte de la clase baja en pobreza.

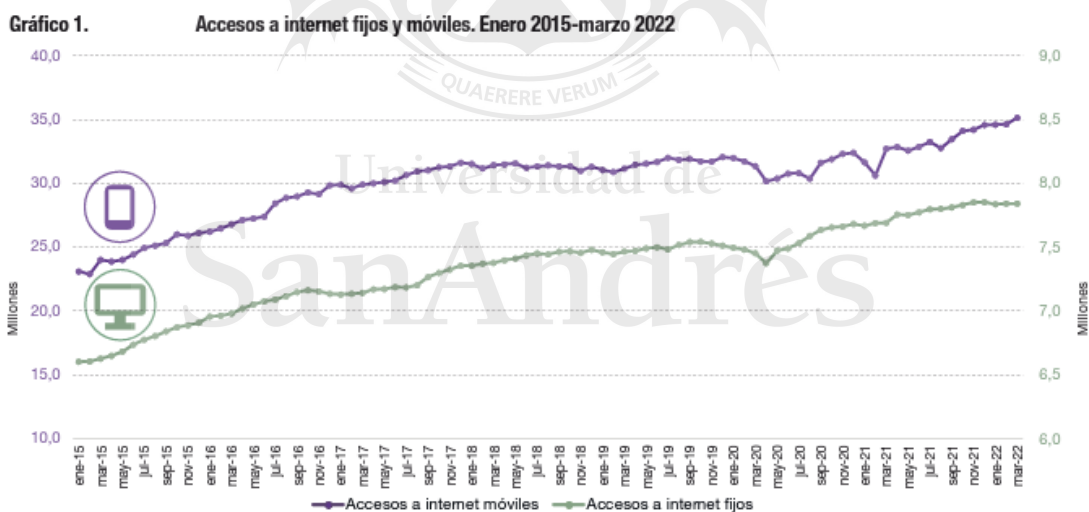
⁷ Mide la proporción de personas que no tienen ocupación, que están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente.

⁸El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), calcula la pobreza a partir de la cantidad de personas u hogares cuyos ingresos no superan el calor de la Canasta Básica Total, aquella canasta que comprende además de alimentos, vestimenta, transporte, educación, salud, vivienda, etcétera (2020).

El 45% de la clase media se compone en un 28% por la clase media baja. La clase alta solamente se reduce al 5% de la población.

En conclusión, el país enfrenta un difícil contexto de desocupación y pobreza, causado no solo por altos niveles de inflación, si no también profundizado por los efectos de la pandemia y el largo periodo de aislamiento y restricciones establecido por el Gobierno que demoraron el reinicio de la actividad económica. Estos indicadores están claramente relacionados con las bajas en el consumo mencionados en el apartado anterior.

Avanzando con el **entorno tecnológico**, en Argentina se puede observar un aumento sostenido, año a año, de accesos a internet. Según la última medición realizada por el INDEC (2022a) en el cuarto trimestre del 2021 en aglomerados urbanos, el 90,4% de los hogares tiene acceso, y el 87,2% de la población utiliza internet, esta última cifra marcando un aumento del 6,4% interanual. Las conexiones móviles representan el 82% de los accesos, con un crecimiento del +10% interanual impulsado por un aumento del 11,4% de las conexiones residenciales o privadas (no organizaciones). Por su parte, las conexiones fijas, si bien presentan un 2% de crecimiento interanual, muestra un amesetamiento en su curva de crecimiento.



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

En análisis del **entorno ecológico** nos permite comprender la problemática de la contaminación producida por la industria láctea. En general, la industria alimentaria es una de las industrias con mayor impacto en el medioambiente, tanto por su uso de recursos como agua, gas, electricidad, insumos plásticos, cómo por los desechos generados por sus distintos procesos productivos. La industria láctea puntualmente genera una gran cantidad de residuos sólidos, líquidos y gaseosos.

Iniciando por el primer eslabón de la cadena, la producción de leche. Durante su proceso digestivo, los microbios en sus aparatos digestivos fermentan los alimentos, y

como consecuencia de ese proceso, los rumiantes liberan gas metano, uno de los gases responsables del efecto invernadero, proceso conocido como uno de los causantes del calentamiento global ya que su presencia la atmósfera altera su funcionamiento e incrementan la temperatura del planeta. Según Food and Agriculture Organization of the United Nations (2010), el ganado vacuno es el principal generador del sector ganadero (62%) (Anexo, Figura 7). Si bien la liberación de gas metano de los estómagos de las vacas es solo responsable del 5% de la emisión de gases de efecto invernadero a nivel mundial (Fuentes, 2019), no significa que no debamos monitorear y palear dicha emisión, más aún si argentina es uno de los países de mayor producción ganadera y lechera del mundo.

Adicionalmente, la producción de sus derivados como yogur, manteca, crema, quesos, dulce de leche, entre otros, utiliza grandes cantidades de agua para la producción y limpieza de las máquinas, y descarta suero, grasas, sólidos que, si no son reutilizados, son desechados como efluentes que deben ser tratados de formas específicas al ser también contaminantes.

Los packs utilizados por la industria láctea en Argentina son principalmente de plástico, siendo un gran porcentaje de ellos reciclable. Según Ecoplas, una asociación civil Argentina especializada en el tratamiento de plásticos, establece que en nuestro país se observa una tendencia creciente de reciclaje de plástico. En el 2020 se quintuplicó la cantidad de plástico reciclado versus 2003, recuperándose 282.000 toneladas de plástico y siendo más de un 90% reciclado.

Entorno Legal

El 26 de octubre del 2021 el Congreso Nacional de la Nación sancionó la Ley de Promoción de la Alimentación Saludable con el objetivo de

(a) garantizar el derecho a la salud y a una alimentación adecuada, (b) advertir a consumidores sobre los excesos de componentes como azúcares, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías, y (c) promover la prevención de la malnutrición en la población y la reducción de enfermedades crónicas no transmisibles (Schiariti et al, 2021).

La ley alcanza a todas las empresas que produzcan, fraccionen, envasen, distribuyan o comercialicen productos alimentos, y obliga a ciertos alimentos y bebidas analcohólicas a tener en la cara principal frontal de sus packs sellos de advertencia según contengan en los siguientes nutrientes críticos, valores energéticos e ingredientes por encima de los valores definidos: exceso de azúcar, sodio, grasas saturadas, grasas totales y calorías, así como también advertencias de uso de edulcorantes. Los lineamientos de aplicación de estos están finamente determinados: son octógonos negros con borde y letras mayúsculas en blanco de un tamaño no inferior al 5% de la superficie del área de impresión del envase.

A su vez, se han determinado ciertas advertencias y restricciones para publicidades, patrocinios, promociones y ventas de los productos alcanzados. Se prohíbe:

- Toda forma de publicidad, promoción y patrocinio dirigida especialmente a niños, niñas y adolescentes de alimentos y bebidas analcohólicas que tengan al menos un sello.
- Resaltar declaraciones nutricionales complementarias que destaquen cualidades positivas y/o nutritivas, para evitar la confusión de aportes nutricionales.
- Utilizar personajes infantiles, animaciones, celebridades, deportistas, mascotas, entre otros.
- Promocionarlos o entregarlos de forma gratuita en ningún espacio, tampoco en establecimientos educativos.

La adhesión a la ley por parte de las empresas y sus productos se fijó en 3 etapas:

- Etapa 1 (Entrada en vigor de la ley - 20 de Julio 2022): las empresas pueden solicitar prórrogas hasta agotar su packaging, presentando declaraciones juradas con el stock disponible.
- Etapa 2 (20 de agosto del 2022 – 16 de febrero del 2023): finaliza el periodo de extensión por prórroga a empresas que lo hayan solicitado, y todo producto lanzado a partir del 20 de agosto debe contener sellos.
- Etapa 3 (16 de febrero del 2023): A partir de esa fecha, todos los productos alimenticios alcanzados por la ley deberán contener sellos.

Desde su sanción, la industria láctea ha sido crítica de los criterios establecidos por la ley, ya que no consideran la composición natural de los alimentos lácteos como las grasas o el sodio que son intrínsecos al producto, y que hacen que un yogur tenga los mismos sellos que un alfajor (alto en grasa y alto en azúcar), o más sellos que una Coca-Cola.

Análisis del Mercado

El mercado lácteo argentino está compuesto por numerosas categorías y subcategorías, cada una medida en toneladas o miles de litros según corresponda. Con el objetivo de simplificar su caracterización para los fines de este trabajo, se agruparán y caracterizarán las categorías que sean relevantes para el mismo.

Argentina es un país con una alta penetración de la categoría láctea. Según el estudio realizado por Kantar para Mastellone, el 83% de los hogares argentinos consumen lácteos, pero la compra promedio por acto cayó un 4%, como así también la frecuencia (Valleboni,2022). Además, según información otorgada por Nielsen a Savencia Fromage & Dairy Argentina el Área Metropolitana de Buenos Aires representa el 37% del consumo de lácteos en todo el país.

Al observar el informe publicado por el OCLA (Observatorio de la Cadena Láctea Argentina) en octubre de 2022, a partir del relevamiento de la venta de productos

lácteos realizado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de Argentina, la venta de productos lácteos en litros equivalentes se mantuvo constante con respecto al periodo pasado, y su consumo se encuentra representado en un 56% por leche en sus distintos formatos, le siguen Quesos (17%), Yogures (15%), Dulce de Leche (5%), Crema (3%), Leches chocolatadas o saborizadas (2%), Postres lácteos y flanes (1%) y manteca (1%). Al observar la evolución de la venta en volumen desde enero de 2018 se observa una tendencia a la baja (OCLA, 2022) (Anexo, Figura 4).

Profundizando en las variaciones de sus categorías, aquellas en retracción son postres lácteos y flanes (-1,8%) y leche con un -0,9% de caída con respecto al periodo anterior traccionada por una fuerte caída en leche en polvo entera y semidescremada (principalmente licitaciones) que es compensada por crecimiento en leche en polvo descremada y no refrigeradas o UHT. La categoría de quesos en crecimiento (+1,6%) impulsado por quesos semiduros (+8,15%) y “otros quesos” (+6,2%) dentro de los cuales se encuentran rallados y fundidos; Leches chocolatadas y saborizadas (+22,3%), Crema (+5,2%), Dulce de Leche (+4,2%), Manteca (+4%) y yogures (+0,3%),

Venta de productos lácteos (MI).
en toneladas o miles de litros.

Ene-Ago '22 vs. mismo periodo '21

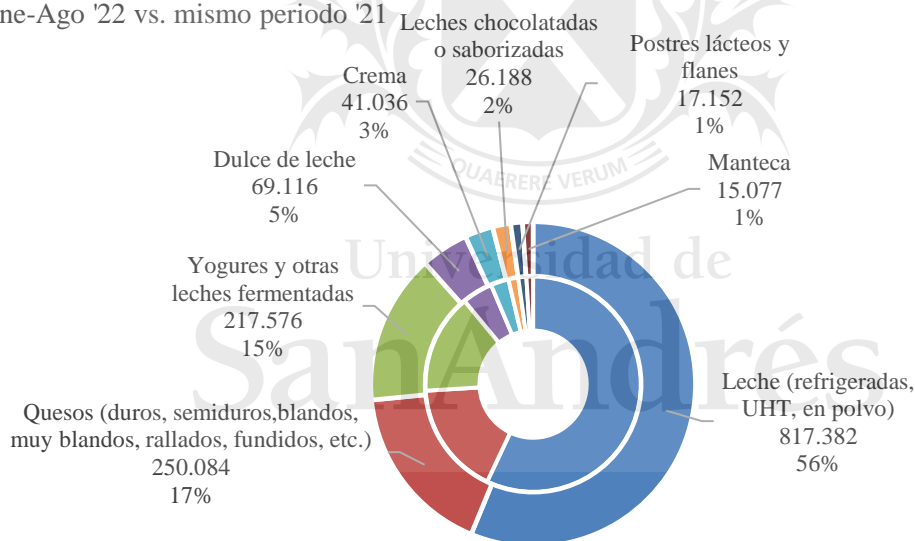
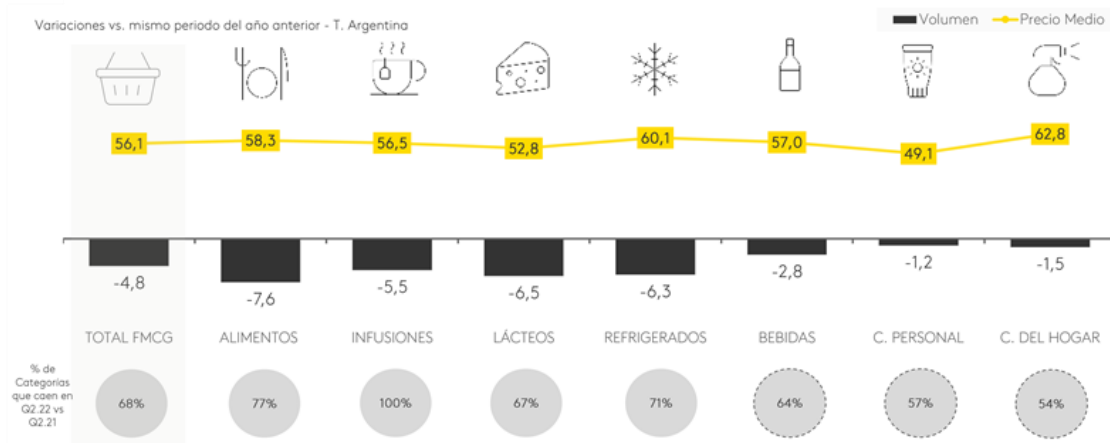


Gráfico de elaboración propia.

Según describe Kantar en su informe de Consumer Insights del Q2 2022 entregado a la compañía, el consumo de la categoría láctea presentó un -6,5% de caída con respecto al mismo periodo del año anterior, manteniendo la tendencia de constante contracción que viene registrando hace varios años. Al ponerla en perspectiva con las demás categorías de consumo masivo, mercado total que cae al 4,8%, lácteos es la segunda categoría que más se retrae luego de alimentos (-7,6%) y muestra una profundización de -0,3% con respecto al informe anterior del Q1 2022.



Como se verá en el apartado de producto, Fransafé contará con un porfolio de bajo precio dentro de las categorías de crema, dulce de leche, queso untables y yogures para apuntar a las categorías más volumétricas dentro de los productos de mayor valor agregado y consumo diario frecuente, en consonancia con la estrategia del Grupo Savencia Fromage & Dairy. Con ese objetivo, procederemos en este apartado a hacer foco en el análisis del mercado de estas categorías en particular utilizando información de mercado de Nielsen NRI a Julio del 2022.

Cremas

Ingresando en la categoría de Cremas, en el último año móvil (Jun '21 a Jul '22), la categoría registró una venta en volumen de 29.461 toneladas, +6% vs. el penúltimo año móvil y venta en valor de \$20.423.929.879 (+64%). El 50% de la venta en volumen se concentra en los formatos pequeños de 180 a 250cc, -3% vs. el periodo anterior. El 38% está compuesto por las presentaciones de 300 a 400cc (-1%). El 4% perdido por estos dos formatos se distribuyen entre los gramajes más grandes: 500 a 520cc pasan de 6% a 8%, y otros tamaños de 1% al 3%. El líder histórico del mercado lácteo es el fabricante Mastellone Hnos. En la categoría cremas amasa un 40% de share con sus marcas La Serenísima (37%, +0,5pp) y Armonía (3%, +0,3pp), registrando un +0,8pp de crecimiento vs. PUAM. El 60% del volumen restante de la categoría se encuentra atomizado entre varias marcas B como Tregar con un 8% (+1pp), Ilolay 7% (+0,2pp), Milkaut 7% (-1,4pp), SanCor 7% (-1,5pp), Tonadita 7% (+0,1pp), La Paulina (+0,5pp), Las Tres Niñas 2% (+1,6pp). Las marcas que caen son La Suipachense (1%, -1pp vs. PUAM); y Manfrey (2%, -1pp vs. PUAM). En resumen, el territorio perdido por Milkaut, SanCor, Manfrey y La Suipachense es capturado por La Serenísima, Armonía, Tregar, La Paulina y Las 3 Niñas.

El crecimiento del 6% en volumen de la categoría viene impulsado por un +8% de crecimiento en La Serenísima, +20% de Tregar, +8% Ilolay, Tonadita +9%, La Paulina +26%. Profundizando en Milkaut, la marca más volumétrica de Savencia Fromage & Dairy dentro de esta categoría, su pérdida de share viene por una fuerte caída del -4% de share dentro del segmento de 180-250cc en donde juega con su Crema Doble y -3% en el segmento de 300-400cc con su Crema estándar. En total, pierde un 12% en volumen.

Dulce de Leche

En el último año móvil, la categoría de Dulce de Leche registró una venta en volumen de 37.290 toneladas, -25% con respecto al periodo anterior y facturó \$ 16.152.200.540, +22% vs. PUAM. La venta puede ser segmentada por gramaje o por tipo de producto. Al ingresar en gramaje, los formatos de 350gr a 400gr representan el 82% de la venta (+1pp vs. PUAM), los potes de 0 a 350gr el 10% (=0pp vs. PUAM) y los de 600 a 1kg 8% (-1pp vs. PUAM). Dentro de los tipos de Dulce de Leche tenemos el dulce de leche tradicional que ocupa el 83% de la venta en volumen (-2pp vs. PUAM), Repostero 15% (+1pp vs. PUAM), y los Diet en 2% (+1pp vs. PUAM).

La categoría está liderada por Mastellone con un 44% de share (+3pp vs. PUAM) segmentado en un 41% de La Serenísima, 1% de Armonía (-0,4%pp) y 1% de Ser (+0,4%). Lo sigue Ilolay con un 8% de participación, registrando una fuerte caída de 3,8ptos vs. PUAM, Marcas propias con 8% (-1pp), Milkaut estable con respecto al periodo pasado con un 7% de share. Manfrey cayendo -1pp con 4% de participación.

La contracción de la categoría se observa tanto en el dulce de leche tradicional (-26%) y repostero (-18%), y todos los gramajes en caída, sobre todo el gramaje que representa el 82% de la venta de 350 a 400gr con un -24%. A nivel total categoría, la pérdida de volumen viene por todos los principales jugadores: La Serenísima con una pérdida del -19% de su volumen, Ilolay con un -48%, marcas propias con un -10% y Milkaut con un -27%. Esta contracción se debe a que en el 202 la categoría registró un crecimiento exponencial debido a la pandemia, en donde creció el consumo del producto por el contexto de encierro, más cocina en casa y el boom de la “indulgencia”. Si bien al 2021 los valores que se presentan marcan caída, en realidad el número negativo debe entenderse como un proceso de re-estabilización a los valores normales de consumo.

Yogures

La categoría de Yogures es una de las más complejas a la hora de abordar por ser una de las más volumétricas, competitivas y por la cantidad de tipos de productos que alberga. Avanzando de lo más general a lo particular, en el último año móvil registró una venta de 200.923 toneladas (-9% vs. PUAM), y una facturación de \$58.870.111.240, +52% vs. PUAM. La segmentación principal de la categoría es entre bebibles y potes, siendo bebibles la más volumétrica representando el 72% de la venta de la categoría y 28% potes, esta última ganando 3 puntos con respecto al último año móvil. Ya que el mercado de potes y bebibles tienen distintas características y comportamientos, pasaremos a analizarlas por separado.

La subcategoría de yogures bebibles tuvo una venta de 145.547 toneladas, -12% con respecto al periodo anterior.

Si bien uno de los líderes históricos de la categoría fue Yogurísimo junto con Yogs, en febrero del 2021 La Serenísima lanzó su gama de Yogures que tomo

rápidamente gran porción del mercado (10% en su primer año de venta), y actualmente lidera la categoría de yogures bebibles con un 15% de share en el último año móvil. El surgimiento de la marca La Serenísima en esta categoría corresponde a la implementación de una estrategia de *tiers* del fabricante Danone, quien juega en la categoría con 7 marcas: La Serenísima, Yogurísimo, Danone, Gran Compra, Ser, Actimel, Activia y Danonino. Al cierre del 2020, previo al lanzamiento de La Serenísima en 2021, Danone contaba con 30% de share, 15% correspondiente a Yogurísimo y 9% de Gran Compra, su marca de precio. La Serenísima se lanza con una estrategia de precio super agresiva, ofreciendo un producto a un precio muy accesible, pero con todo el valor de una marca histórica y sinónimo de calidad, canibalizando parte del volumen de Yogurísimo y gran compra, que pierde 2 puntos de share por año. Sin embargo, a pesar de su canibalización interna, Danone captura 6 puntos de share adicionales, alcanzando 36% del mercado.

Ilolay y Milkaut siguen en el ranking, ambas con 11% de share, pero Ilolay cayendo de a 1 punto por año en los últimos 3 años, y Milkaut con un crecimiento chico de 1 punto, pero de forma sostenida. Yogs, marca que en 2020 contaba con 18% del mercado y lideraba, viene cayendo de a 4 puntos en los últimos 3 años, actualmente contando con 10% de share. La Serenísima comparte la posición de Yogs, con 10% de share, pero con solo 1 año y medio de vida.

Danone es también líder del segmento de potes con un 53% del mercado. Su marca principal, Yogurísimo, actualmente tiene el 20% de la categoría, perdiendo 4 puntos por año en los últimos 3 años, luego del ingreso de La Serenísima, marca que alcanzó a Julio del 2022 19% del mercado. El segundo jugador de la categoría de potes es Tregar, con 11% creciendo de forma sostenida 1 punto por año en los últimos 3 años. Ilolay lo sigue con 8 puntos de share, en caída 1 punto por año. A Ilolay le sigue Yogs, con 5% del mercado, también cayendo 1 punto en el último año móvil y 2 puntos en el 2020. Milkaut se posiciona como el quinto jugador con 5 puntos de share, cayendo 1 punto en 2021 y sosteniendo su posición en UAM 2022. Gran Compra, la marca de precio de La Serenísima registra en el 2021 una caída fuerte de 3 puntos de share pasando de 5% a 2% en un año, y actualmente con 1% del mercado.

Queso Crema

La categoría de Queso Crema se ha vuelto fuertemente competitiva en el último tiempo, luego del ingreso de La Serenísima y las agresivas dinámicas promocionales aplicadas de forma constante por los distintos jugadores. Es una categoría que representa 43.025 toneladas, presentando una leve contracción de -2% versus el penúltimo año móvil; y una facturación de \$33.322.317.691, +54%. El formato más vendido de la categoría son las presentaciones de 290gr, que representan el 66%, luego el 23% los formatos familiares de 490gr y el 11% restante los formatos más chicos de 190gr. En cuanto a segmentos, la venta se divide en 50% entero y 50% descremado.

Danone también es el fabricante líder de esta categoría, capturando el 45% de la venta en volumen, 37% correspondiente a Casancrem, la marca icónica y constructora

de la misma, pero que pierde 5 puntos de participación de mercado canibalizado por el lanzamiento de un nuevo queso crema también lanzado por Danone bajo la marca La Serenísima en febrero 2022 en solo 6 meses de venta producto de su posicionamiento de precio extremadamente competitivo (60 vs. 100 Casancrem).

El fabricante Mastellone lo sigue con 20% de participación de mercado, 16% correspondiente a Finlandia que gana 1% vs. periodo pasado, y el 5% restante a través de García y Cremón.

Continúan en el ranking La Paulina con 7%, Mendicrim de SanCor con 6% de a poco reapareciendo y ganando 1% de mercado versus el periodo pasado. Milkaut con un 6% de participación, también ganando 1 punto.

Análisis de la Competencia

Para el análisis de la competencia y el entendimiento de la rivalidad y rentabilidad del mercado se utilizará como herramienta a las 5 fuerzas de Porter.



En primer lugar, se analizará la relación de poder entre mercado-cliente. La categoría láctea es una categoría de consumo masivo que ofrece productos que se encuentran dentro de la canasta básica y que son parte del consumo diario de la población, donde la calidad y el precio son los 2 principales drivers de compra. En los últimos años se ha visto un crecimiento importante en las ventas de las marcas B o marcas blancas de los supermercados ya que, por la difícil situación económica, los consumidores comenzaron a cambiar a su marca de preferencia, La Serenísima o SanCor, por marcas más pequeñas de menor precio, en su mayoría descubriendo que son productos con una buena relación precio-calidad. Sumado a los programas de control de precio impuestos por el gobierno, como Precios Cuidados, hoy las marcas de la categoría láctea se encuentran ante un consumidor mucho menos leal, más flexible, que no tiene problema en cambiar de marcas (bajo costo de cambio o *switching*⁹) y que, además, en muchos casos, lo siente como una experiencia positiva de “hackeo del

⁹ De acuerdo con el diccionario Cambridge, la palabra *switching* en Comercialización o Marketing se utiliza para hacer referencia a una situación en la cual una persona cambia su compra de una marca por otra.

sistema”. Si bien no hay muchas marcas de productos lácteos, hoy el poder de fijación de condiciones de venta de las marcas se encuentra comprimida ante un consumidor y un gobierno que tiene más poder de negociación y flexibilidad. Si el consumidor no te encuentra en el punto de venta, no te compra y cambia a otra marca. Si encuentra tu producto a un precio alto, no tiene problema en probar un producto de menor precio.

Con respecto a la amenaza de nuevos competidores, la industria láctea tiene altas barreras de ingreso ya que:

- Es necesario inversión en tecnología y en personal capacitado para la elaboración de un producto lácteo. Hay normas de tratamiento de la leche cruda, y procesos de producción rigurosos para cada tipo de producto.
- Contar con una flota logística refrigerada y tener extremo cuidado en la manipulación del producto por su sensibilidad a la cadena de frío.
- Rigurosidad regulatoria para la producción y comercialización. Las plantas deben cumplir con fuertes normas de seguridad e higiene, y todos los productos deben de estar inscriptos en la agencia regulatoria que le corresponda.
- Las plantas deben de estar emplazadas cerca de los tambos de donde proviene la leche.

Los movimientos significativos que se observan en la categoría tienen están, en general, relacionados con la salida y reingreso de jugadores, como puede ser el caso de SanCor o Las 3 Niñas, o la emergencia de marcas nuevas bajo fabricantes importantes, como el caso de La Serenísima en Yogures y Queso Crema, o Lechelita bajo ARSA (fabricante de SanCor).

Por otro lado, es una industria con un alto poder de negociación de sus proveedores. La leche, el ingrediente central, es un *commodity*¹⁰ cuyo precio se encuentra establecido por el mercado. Si bien una empresa puede negociar el precio de acuerdo con la cantidad de litros comprados y la proyección de compra a largo plazo, el margen de negociación está limitado al precio estándar de mercado. Además, un punto muy importante es la calidad de la leche. Las empresas deben proveerse de actores confiables que produzcan leche de calidad, con el cuidado de los animales que eso requiere y libre de antibióticos y enfermedades. Además, los insumos necesarios para producir son muy específicos (probióticos para los yogures, esencias, conservantes) que deben ser adquiridos de los pocos proveedores que hay hoy en Argentina. Los proveedores de packaging también son pocos y cobran sus insumos en dólares, con lo cual las empresas tienen un bajo poder de negociación. El costo del cambio de proveedor para una empresa también es alto, ya que hay que hacer un proceso de búsqueda, asegurarse que los packs cumplen con los requerimientos de la industria alimenticia, que el servicio y la calidad es acorde al producto.

¹⁰ De acuerdo con la fundación BBVA (Seco, Andrés y Ramos, s.f.), en economía se utiliza el término *commodity* para nombrar a aquellos productos básicos o que son materia prima.

El desafío principal actual y a futuro de la industria láctea es y será el creciente consumo de productos sustitutos a base de plantas, que responden a la tendencia de consumo mundial de cambio de productos de origen animal por productos de origen vegetal. Si bien todavía es un mercado incipiente, Nielsen informa que, en 2021, la venta de bebidas a base de plantas aumentó un 166% con respecto al 2020 (Lippo, 2022), según una medición de Kantar, el 40% de los argentinos muestra interés en reemplazar sus comidas habituales por alimentos a base de plantas (Perfil, 2022). Año a año se puede observar una explosión de nuevas marcas, sobre todo en el canal de supermercados. Históricamente, este tipo de productos se encontraban principalmente en dietéticas y las marcas iniciadoras de este segmento en el país fueron Tratenfu, Vrink y Cocoon. En 2019 llegan al mercado NotCo y Silk (Danone), pero el gran ingreso a la categoría ha sido de la marca La Serenísima con el lanzamiento de su gama de bebidas vegetales “La Serenísima 100% vegetal” en 2020. Actualmente, el porfolio cuenta con bebidas a base de Almendras, Arroz, Maní y Granola. En septiembre de este año Danone lanza la icónica chocolatada Cindor en su versión vegetal. Otras marcas disponibles hoy son Pampa Vida, Felices las Vacas, Amande, Vivet, entre otras más. Sin embargo, la innovación no viene solamente por la categoría de leches, sino también en Yogures y sustitutos untables para el queso crema. Silk es la marca que cubre todas las categorías, ofreciendo yogures, postres y un untable a base de coco. Además, en Yogures, encontramos Cocoigo y Quimya, Dulce de almendras Felices Las Vacas y dulce de coco de Haulani y Untables a base de castañas de Brew y Untable de Coco de Crudencio.

Con todo lo mencionado anteriormente, estamos ante un mercado con alta rivalidad entre sus participantes, quienes luchan un consumidor sensible al precio y con bajo costo de *switching*¹¹, en una categoría con fuerte presión de dinámicas promocionales y campañas de comunicación que atentan contra la rentabilidad del negocio y la categoría en general, y con un líder de mercado como Mastellone que amasa más de un 30% del mercado entre nuestras categorías de interés. Además, si bien las barreras de ingreso son altas, los competidores tienen bajo poder de negociación con sus proveedores, lo que hace difícil mejorar la rentabilidad de sus productos ante la imposibilidad de grandes ajustes de precios, y una amenaza aún tímida, pero que viene pisando fuerte y no debemos ignorar, por parte de los productos *plant based* o, en español, a base de plantas.

Para complementar el análisis realizado a través de las 5 fuerzas de Porter, debajo se detallará un breve apartado de las marcas que serán parte de nuestro set competitivo: SanCor, Mastellone, Armonía (la segunda marca de Mastellone), Tregar, Ilolay, y Tonadita.

Mastellone y Armonía

¹¹ De acuerdo con ondh.com, en Marketing se utiliza el término *switching* para hacer referencia al cambio por parte del cliente de una marca a otra.

La Serenísima nace en 1929 como un emprendimiento de la mano de Antonino Mastellone, un inmigrante italiano que llega a nuestro país con 26 años y un gran conocimiento en la elaboración de quesos dado que en Italia su familia se dedicaba a la producción de estos. El emprendimiento nace en 1927 en una casa prestada por un amigo en General Rodríguez, en donde monta su primera quesería y comienza a elaborar y comercializar quesos como ricota y mozzarella. En 1929 se casa con María Teresa Aiello, unión que impulsa la transformación del emprendimiento en una empresa, La Serenísima, que desde ese momento hasta el día de hoy nunca dejó de crecer, transformarse e innovar, logrando la posición de líder del mercado que aún hoy mantiene. A lo largo de sus años de expansión, La Serenísima logró demostrar su gran visión innovadora, por ejemplo, realizando en 1952 los primeros análisis de tenor graso y acidez de la leche para asegurar la mayor calidad de leche posible. En ese mismo año, luego del fallecimiento de Antonino y asunción de su hijo Pascual de la dirección de la empresa, La Serenísima comienza a procesar leche pasteurizada, una innovación transformadora ya que permitió cubrir la falta de leche en invierno y evitar la leche cortada durante el verano. En los años siguientes, la compañía siguió creciendo, incorporando productos en su porfolio como Yogur, Dulce de Leche y Quesos y otros productos bebibles, así como también generando nuevas medidas de control de calidad, un compromiso que lo volvió sinónimo de calidad para los consumidores. En 1995 sucedió un hito en la historia de la compañía cuando conforma alianza con el grupo francés Danone para elaborar y comercializar yogures y postres bajo la marca La Serenísima, como Danette, Activia, Danonino, Casancrem, entre otros. En 2015 Grupo Arcor adquiere el 25% de Mastellone, porcentaje que a través de los años fue creciendo y actualmente cuenta con más del 48% del capital accionario, con vistas a poder adquirir el 100% de la compañía. Según OCLA, en los últimos doce meses a junio de 2022, Mastellone S.A es la segunda procesadora láctea del país siguiendo a Saputo (La Paulina), con 3,4 millones de litros de leche procesados diariamente y la segunda marca más elegida por los argentinos según el estudio Kantar Footprint realizado en 2022, y según el estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a fines de 2022, La Serenísima lidera el ranking de recordación espontánea¹² con un 81%.

Mastellone adquiere Armonía, una marca antes perteneciente a la empresa Usina Láctea Longchamps, con el objetivo de cubrir la demanda de un segmento cada vez más creciente de productos lácteos de bajo precio. Armonía es una marca con años de historia en el mercado argentino que siempre tuvo una tímida participación de mercado, pero cuando Mastellone la adquiere, la utiliza como herramienta para cumplir con la presencia de productos por parte de la empresa en el programa Precios Cuidados, programa que le da un impulso de ventas a la marca a través de su leche en sachet y en polvo. En 2019, Mastellone anuncia el relanzamiento de Armonía, sacándola momentáneamente del programa Precios Cuidados, y volviendo al mercado con un

¹²Para medir la recordación espontánea, a los entrevistados se les pregunta: *¿Qué marcas de productos lácteos conoce?*

porfolio más grande de productos: Manteca, Crema, Dulce de leche. Para mediados del año 2023, la marca viene presentando faltantes en todas las categorías en las que supo participar.

SanCor

SanCor, la marca histórica e icónica de lácteos junto con La Serenísima para los argentinos, fue fundada en 1938 luego de la alianza de 16 cooperativas de las provincias de Santa Fe y Córdoba. 2 años después inauguran en Sunchales, Santa Fe, la primera fábrica de manteca. A través de los años, la compañía tomó un crecimiento exponencial, abriendo nuevas fábricas y expandiendo su porfolio de productos incorporando quesos, leche pasteurizada, yogures, flanes y postres. Incluso logrando proyección internacional en 1986 cuando crea SanCor do Brasil con sede en San Pablo. De esta forma, para 1990 SanCor era una de las marcas líderes de la categoría en nuestro país. En el año 2016 la compañía se consolida en una fuerte crisis financiera que venía gestando luego de varios años de problemas de gestión y que se termina de profundizar con la crisis lechera que surge en nuestro país en ese mismo año. A raíz de las millonarias pérdidas, SanCor comienza a perder participación de mercado al retirar productos del mercado, venderlos a otras compañías y achicar la cantidad de empleados. Aún hoy SanCor no logra recuperarse de esta prolongada crisis, y continúa recibiendo asistencia del estado argentino para no cerrar sus puertas. La retracción del mercado por parte de SanCor ha dejado un espacio libre que las otras marcas de la categoría han logrado capitalizar. Si bien recuperar su posición de liderazgo será muy difícil, poco a poco SanCor va recuperando puntos de participación en las distintas categorías en las que sigue participando: Cremas, Dulce de Leche, Mantecas y Quesos. Como se mencionó previamente, la marca continúa presente en las categorías de postres, flanes, gelatinas y yogures, pero luego de su venta, actualmente son elaborados y comercializados por otra compañía ARSA S.A (Alimentos Refrigerados S.A). ARSA también comercializa crema, queso untado, leches larga vida y leche chocolatada bajo la marca Lechelita, otra marca que ingresó al mercado a jugar en el *tier* de bajo precio, que aún cuenta con una baja participación de mercado, pero viene creciendo año a año. Aún con su retirada parcial de las góndolas, la marca sigue manteniendo una alta recordación espontánea, siendo la segunda marca en el ranking con un 61%, impulsado por el grupo de 50 a 70 años (Estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a inicios del 2023), dato que refuerza que sigue en el imaginario de los consumidores que supieron ver su era dorada.

Ilolay

Williner, empresa que elabora y comercializa la marca Ilolay, es la tercera en el ranking de recepción de litros de leche por día en Argentina (OCLA, 2022a) (Anexo, Figura 5), y es la tercera marca en recordación espontánea de la categoría con un 39%, luego de Sancor, (Según el estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a fines de 2022.) y la séptima marca más elegida por los argentinos, pero retrocediendo 3 posiciones en el ranking con respecto al estudio anterior en 2020. Ilolay inicia su historia cuando el suizo José María Williner inmigra a nuestro país en

1877, y en 1928 comienza a procesar leche de sus tambos en Bella Italia, Santa Fe. En 1934 abre en Rafaela una fábrica de manteca, y 5 años después comienza a producir dulce de leche, producto que se convertirá en la estrella de la marca y que actualmente es el segundo dulce de leche más vendido de la categoría luego de La Serenísima. La gran expansión de Iloay inicia en 1951 cuando abren una nueva fábrica en Rafaela, consiguiendo mayor capacidad productiva y adquieren características industriales. En los próximos 30 años serían de gran evolución, instalando la primera planta de fabricación de leche en polvo, incorporando más productos al porfolio e inaugurando en 1993 la Planta Central Bella Italia. Actualmente cuentan con 2 plantas más, Arrufó y El Trébol. En 2020 Iloay anunció un plan para reestructurar una deuda que venía gestándose en años previos, pero que el año de pandemia y la crisis consecuente terminó de profundizar. La caída en el consumo producto de la crisis, la imposibilidad de trasladar los aumentos de los costos a los precios por las limitaciones de los programas de precios del gobierno, sumado a una pérdida de optimización operativa obligaron a la compañía a acudir a bancos y reorientar su estrategia de porfolio enfocándose los productos premium de alto margen para incrementar su rentabilidad. En abril del 2023 la compañía anuncia la compra del 100% del paquete accionario por la empresa Savencia Fromage & Dairy, que con dicha compra se convertirá en el tercer operador lácteo del país. La familia Iloay formará parte del nuevo directorio, y las operaciones seguirán en sus establecimientos productivos con sus empleados.

Tregar

Tregar es una de las marcas lácteas argentinas que, estratégicamente, viene logrando a través de los años un proceso de expansión cauteloso, pero saludable y de forma constante. Nace en 1938 cuando un matrimonio de inmigrantes españoles llega a Argentina y se asienta en La Rinconada, un pueblo ubicado en la provincia de Santa Fe. En 1940 fundaron un tambo dedicado a la producción de quesos artesanales. En 1972, 3 de sus 6 hijos – Florencio, Vicente y Pedro- continuaron con el negocio familiar, pero abriendo una nueva etapa industrial para hacerla crecer y lograr mayor escala. Así se funda García Hermanos, la compañía que comercializa la marca Tregar. Cada etapa de expansión fue realizada con las utilidades generadas, logrando un crecimiento saludable y controlado. En los años 80 Tregar ingresa en nordeste del país, comienza la construcción de una nueva fábrica de quesos en Calchaquí y comienzan a elaborar crema, ricotas, quesos untables y dulce de leche. En 1998 inauguran su planta en Gobernador Crespo, y con ella manifiesta el próximo desafío de la compañía: desembarcar en el mercado de Buenos Aires en el año 2000. Para ese desembarco, eligieron pocos productos, pero los más reconocidos por su calidad y diferencial: quesos Gruyere, Holanda y Fontina y el arroz con leche, producto único en las góndolas argentinas. 23 años después, Tregar ha logrado expandirse en todo el territorio nacional e internacional exportando el 30% de su producción, y ofreciéndoles a los argentinos un extenso porfolio de productos: cremas, yogures con y sin frutas, yogur bebible, queso crema, quesos untables saborizados y quesos semiduros.

Tonadita

Elcor S.A es una de las empresas lácteas argentinas más jóvenes, nacida en 1995, elaboradora y comercializadora de la marca láctea Tonadita. Como todas las empresas lácteas argentinas, nació con una fuerte impronta familiar abocada a la producción de la reconocida manteca “Tonadita” en un predio ubicado en Villa Nueva. Con el correr de los años, Elcor fue apostando a la tecnología, y actualmente es reconocida por ser la fábrica de manteca con más tecnología de argentina y la primera productora de manteca en Sudamérica. Actualmente cuenta con un porfolio amplio de productos y atractivos en precio, destacándose en este último punto la manteca. También ofrecen queso crema unttable, crema, dulce de leche, quesos unttables saborizados, y las cada vez más reconocidas y valoradas fetas cheddar. En este último producto, la compañía vio una gran oportunidad para capturar demanda del negocio de *Food Service*¹³, con el objetivo de abastecer de queso cheddar al sector gastronómico, puntualmente a las grandes cadenas de hamburgueserías. En línea con esto, a mediados del 2022 la empresa anunció el plan de construir una nueva planta industrial en Villa María para incrementar la capacidad productiva de sus quesos unttables y cheddar en fetas.

Análisis del Consumidor

Entendiendo la clase media argentina

El consumidor objetivo de esta nueva segunda marca será la clase media, porción de la sociedad argentina que compone el 45% de la misma, donde el 28% son de clase media baja (C3) y el 17% restante de clase media alta (C2) (Casas, 2022)¹⁴ (Anexo, Figura 6). Si bien esta segmentación se rige por el nivel de ingresos, también debemos mencionar que la clase media argentina se caracteriza por tener una serie de conductas y consumos construyen su identidad. En palabras de Guillermo Oliveto (2023), CEO y dueño de la Consultora W, la clase media “*es una gran construcción simbólica, un lugar de llegada y de pertenencia*”, por eso el 85% de los argentinos se auto perciben de clase media (iProfesional, 2021). Se podrían identificar 3 grandes objetos de deseo o aspiración fundamental para esta parte de la población: vivienda, auto y poder realizar un viaje al exterior (Casas, 2022), pero ante un contexto económico que erosiona el poder adquisitivo, Guillermo Oliveto, expresa que **su principal aspiración es seguir siendo de clase media**, no perder o perder lo menos posible. El consumo, entonces, es un valor sumamente central para la autopercepción de los que componen este estrato social. Cuando hay que comenzar a recortar consumos, disminuir actividades de ocio, o posponer objetivos, la clase media se siente amenazada, pero siempre va a intentar mantener esos consumos siguen dándole la identidad y lo hacen pertenecer a su clase social. Por eso se sostienen algunos consumos como salidas,

¹³ De acuerdo con Thefoodtech.com, *Food Service* es un servicio, o un tipo de negocio dentro de una empresa que está enfocado en diseñar y proveer productos que atiendan a la necesidad de calidad y cantidad de grandes operadores gastronómicos, por ejemplo, hoteles y restaurantes.

¹⁴ El modelo de segmentación de la sociedad argentina por nivel socioeconómico utilizado en este trabajo será el propuesto por la Consultora W, que lo realiza en base al ingreso mensual neto.

recitales, paseos, pero se recortan o sustituyen otros, principalmente productos de consumo diario. A partir de un estudio realizado por Savencia Fromage & Dairy sobre las familias de clase media baja, target central para Fransafé, aquellas afectadas por la crisis y la caída a presupuestos restringidos, buscan productos con una **buena relación precio-calidad**, accediendo a cambiar sus marcas de siempre, su frecuencia y sus volúmenes de compra. Mantener la calidad y la marca es también necesario para que simbólicamente mantenga su identidad de clase media. En cuanto al consumo de lácteos, el rendimiento de los productos y las promociones son motivaciones claves para el consumo.

El consumidor argentino en contexto de crisis: Modo ahorro y modo cambio.

El consumo es uno de los primeros indicadores que reflejan cambios en el entorno económico y social de un país: los consumidores reaccionan rápidamente a los niveles de alta inflación, incertidumbre, caída del poder adquisitivo e incremento de los niveles de pobreza cambiando sus decisiones y motivaciones de consumo, pero dentro de cada cambio hay pérdidas para algunos, y oportunidades para otros. En este contexto, las segundas marcas comenzaron a ganar consumidores, quienes están cada vez más dispuestos a realizar el cambio desde sus marcas líderes de preferencia.

Según un estudio de Management & Fit en agosto 2022 (Infobae, 2022), 8 de cada 10 argentinos manifiestan haber modificado sus consumos por la inflación y el rubro en donde más han ajustado es en las compras de alimentos (51,1%), buscando promociones y descuentos, recortando el consumo o **consumiendo segundas marcas**. Este fenómeno ya se venía registrando hacía un año, cuando la consultora Quiddity realizó un estudio y detectó que 7 de cada 10 consumidores cambiaron a segundas marcas por ser más económicas (Lamiral, 2021), y en ese cambio, se destacan personas de niveles socioeconómicos más bajos. Cuando se profundizó en el nivel de satisfacción de los consumidores en torno a esas nuevas segundas marcas, 8 de cada 10 entrevistados manifestaron tener una buena experiencia. Esto es un punto fundamental, ya que los consumidores comenzaron a detectar que pueden conseguir productos que ofrezcan lo mismo, a un menor precio. Osvaldo del Río, director de Scintia, expresó en 2021 para una nota en Diario La Nación, que las primeras marcas cayeron en su participación de mercado de un 70% a un 59%, las segundas marcas tomaron 1 punto de participación, llegando a un 17%, y las marcas propias, conocidas como marcas c, crecieron 2 puntos, alcanzando 13% del mercado y convirtiéndose también en las grandes ganadoras en este contexto (Manzoni, 2021). A inicios del 2023 esto todavía se mantiene. Nielsen IQ Argentina consume más marcas propias que el promedio de América Latina, y dentro de las categorías elegidas, Lácteos es una de ellas (Moreno, 2023). Las segundas marcas y promociones son algunas de las estrategias de la clase media para mantener los niveles de consumo.

Pero esta elección por las segundas marcas no es solamente una cuestión económica, sino que también hay una actitud de época que acompaña esta elección. La crisis de credibilidad y legitimidad hacia los grandes liderazgos, con una contra tendencia de atracción a outsiders. En ese marco, cuando los consumidores descubren a

las marcas B, lo hacen apoyando a esas marcas pequeñas, PYMES, emprendedoras, que tienen productos de buena calidad a un mejor precio, que compiten con los “monopolios” de los líderes. Esas marcas “outsiders”, resilientes, que luchan contra un contexto complicado y están al lado del consumidor (Oliveto, 2023)

El consumo de lácteos en Argentina

De acuerdo con el Brand Health Monitor realizado por Kantar para la Savencia Fromage & Dairy corrido a fines de 2022, las categorías de Dulce de Leche, Crema, Yogures y Quesos son categorías de alta penetración y frecuencia anual al ser todos productos de consumo diario. Del total de los consumidores de lácteos, el 73% hace una compra de un producto lácteo al menos una vez a la semana.

La categoría con mayor penetración anual es quesos, 9 de cada 10 argentinos consumen queso, con una frecuencia de 18 veces al año. Sin embargo, al abrir la penetración por tipos de queso, untables, quesos blandos, quesos semi duros, quesos duros y queso azul, se observa que la categoría con mayor penetración son los quesos untables con un 78%, principalmente por ser un producto de consumo diario en desayunos, meriendas y como ingrediente en comidas.

La segunda categoría con mayor penetración es Dulce de leche. 8 de cada 10 argentinos lo consumen por año y lo utilizan como ingrediente para untar o para cocinar.

Le sigue Yogures con una penetración de 74%, consumido como snack y en el desayuno o merienda.

Por último, la categoría de menor penetración y consumo per cápita en kilos por año es Crema con un 58% de penetración y un consumo de 1 kilo por año. Es decir, casi 6 de cada 10 argentinos consumen 1kg por año de crema.

En cuanto a los atributos que más traccionan la imagen de las marcas de la categoría según los consumidores, se destacan: productos indulgentes, ofrece la mejor calidad, la extrañaría si no estuviera en la tienda, y la siento cercana (Según estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a fines de 2022). Estos atributos son importantes para poder comprender lo que los consumidores de la categoría valoran en las marcas.



Fuente: Estudio Brand Health Monitor realizado para Savencia Fromage & Dairy a fines de 2022.

Análisis Interno

Para la realización del análisis interno de Savencia Fromage & Dairy Argentina, utilizaremos el modelo de las 7s de la consultora McKinsey, desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman. A partir de la descripción de la estrategia, estructura, sistemas, habilidades, valores, personal y estilo de liderazgo de la organización entenderemos las características de esta y desarrollaremos una estrategia acorde a ella.

Para comenzar, analizaremos la estrategia. En consonancia con la estrategia global del Grupo, Savencia Fromage & Dairy Argentina tiene como objetivo u orientación estratégica consolidarse como una compañía reconocida por sus lácteos premium y quesos de especialidad. Su modelo de negocio se enfoca en la construcción de su diferenciación a partir del desarrollo, producción y comercialización de productos de valor agregado diferenciales y de alta calidad, sostenidos por marcas fuertemente valoradas por el consumidor, con trayectoria dentro de sus categorías, y en general con un fuerte anclaje en el patrimonio local. La misión es “liderar el camino hacia una mejor alimentación” innovando para sus clientes, favoreciendo el desarrollo profesional y social de sus colaboradores, preservando a independencia económica de cada filial, sirviendo al bien común. A partir de 2018, la compañía inicia un proceso de reorganización y profesionalización con un cambio de directorio, reorganización de áreas y creación de nuevas, como por ejemplo el área de Investigación y Desarrollo, con el objetivo de transformar la estructura en a favor de esa nueva estrategia.

Avanzando entonces con estructura, y el negocio está segmentado en 4 importantes áreas: *Retail*, comercio minorista o *Business to Consumer (B2C)*¹⁵, Food Service o B2B, Ingredientes y exportaciones. A partir de 2018, la compañía comenzó a trabajar para que el aporte a ganancia total de cada uno de estos negocios esté alineado a la orientación estratégica que buscaba la compañía: foco en productos de alto valor agregado y mayor rentabilidad. Así es como en el negocio de Retail y Food Service reflejan una importante expansión desde 2019 a 2022, Retail registrando una tasa de crecimiento anual compuesto de +10% y el negocio de Food Service +5%, muy afectado en 2020 perdiendo -18% en volumen debido a la pandemia.

A nivel estructura organizacional, fruto del proceso de reorganización, actualmente la compañía cuenta con las siguientes áreas centrales o departamentos: Supply Chain & Compras, Retail, Food Service, Calidad, Investigación y Desarrollo, Marketing, Recursos Humanos que responden a una organización jerárquica con una junta directiva, gerencias y equipos operativos que responden a ellos, pero con un estilo de liderazgo colaborativo que habilita el aporte libre de los distintos integrantes de la organización, independientemente del rango, y fácil accesibilidad a los cargos gerenciales y de dirección.

Con respecto a los sistemas, actualmente Savencia Fromage & Dairy Argentina cuenta con más de 1100 empleados, 4 plantas productivas ubicadas en distintas localidades de la provincia de Santa Fe, punto estratégico de la cuenca lechera argentina. Cada planta se encuentra estratégicamente enfocada en la producción de distintos productos: Lácteos e ingredientes, Quesos Procesados, Quesos duros y semiduros y quesos azules. Cuenta con 4 centrales de venta: Buenos Aires y Patagonia, Noroeste Argentino, Noreste Argentino y Centro litoral. Los productos elaborados en las distintas plantas se centralizan en un centro de distribución ubicando en el pueblo y el corazón de la compañía, Franck, y luego de distribuyen a los distintos centros de distribución en función de las necesidades. La información formal de la compañía circula por canales formales de la compañía, generalmente a través de los directores de cada área, o comunicaciones a través de mails de casillas genéricas o líderes de cada sector: novedades de la compañía, nuevos ingresos, volúmenes de venta, entre otros. Además, instancias formales y establecidas de reuniones para presentar planes, proyectos, estatus de la compañía: 2 instancias anuales de presentación a autoridades globales del Grupo sobre el estatus del negocio y la compañía, el mercado y los planes a corto y largo plazo, reuniones mensuales ante el directorio para presentar avances de negocio y proyectos en curso, reuniones entre Marketing y Ventas para dar visibilidad de estatus del negocio, y planes y herramientas a futuro.

Avanzando con las habilidades, la compañía inició un proceso de profesionalización con el objetivo de construir una estructura de talentos que permita orientar a la compañía hacia su visión. En 2018 se comenzó a construir un Comité de

¹⁵ El negocio de *Retail* o minorista dentro de una empresa es aquel sector que se ocupa de la venta masiva de productos a grandes cantidades de consumidores finales.

Dirección incorporando varios directivos con previa experiencia en importantes empresas lácteas y empresas de consumo masivo, y con el objetivo de transformar las marcas que tenía la compañía, se consideró necesario formalizar el equipo de Marketing y se creó la dirección de marketing. Se agrandó y profesionalizó el equipo incorporando nuevos talentos con experiencia dentro de sus rubros. Por otro lado, se dividió el negocio de Retail y Food Service para poder permitir el foco y el crecimiento, incorporando nuevos talentos con el desafío de detectar oportunidades y diseñar planes de expansión para el negocio. Otro ejemplo de esta profesionalización es la creación de un departamento de Investigación y Desarrollo, con el objetivo de materializar la visión innovadora de la compañía y poder tener un equipo sólido y con experiencia trabajando en proyectos de innovación y desarrollo de productos. Pero no todo fueron nuevos talentos, si no que la compañía tenía una base de talentos históricos y muy valiosos dentro la compañía por su experiencia y trayectoria en la industria que fueron un componente central en entender los límites, posibilidades y cómo ejecutar los nuevos planes que tenía la compañía.

Luego, los valores promovidos por Savencia Fromage & Dairy son: tolerancia, coraje, honestidad y lealtad. Y en relación con los valores se encuentra lo que los autores definen como “Estilo”, la cultura y el estilo de liderazgo de la compañía. Como se desarrolló en el apartado anterior, si bien el diseño jerárquico es verticalista, el estilo de liderazgo propone un espacio de libertad, cercanía, honestidad y tolerancia, donde los directivos son fácilmente accesibles y donde todos son parte de la mesa de discusión y a los cuales se les habilita el espacio para opinar y aportar.

Universidad de
San Andrés

Diagnóstico de la situación

Análisis FODA

Para continuar analizando la situación de la compañía tanto a nivel interno como en el marco del mercado se utilizará la matriz FODA.

Iniciando con las fortalezas, aquellas capacidades o factores internos positivos, podríamos marcar las siguientes:

- Compañía con años en el mercado y marcas referentes por su calidad, un atributo fuertemente valorado dentro de la categoría láctea.
- Modelo de distribución ya desplegado que habilita un rápido ingreso en el mercado y rápida disponibilidad del producto.
- Capacidad productiva y espacio para seguir creciendo.

Con respecto a las debilidades, los aspectos internos negativos, se podría resaltar:

- Estructura de costos que la vuelve costosa a la hora de producir.
- Disponibilidad de posiciones para almacenamiento en los depósitos o centros de distribución.

En cuanto a las oportunidades, esos aspectos externos positivos que pueden favorecer al negocio y a la propuesta en cuestión:

- Contexto de alta inflación y avance en los niveles de pobreza y desocupación.
- Salida del mercado de marcas de bajo precio por dificultades económicas para operar.

Para finalizar, los aspectos negativos externos que puedan amenazar el negocio podrían ser:

- Ingreso de nuevos competidores a la categoría, por ejemplo, nuevas submarcas o marcas propias.
- Cambios en el consumo o profundización de la retracción en ventas de la categoría, por ejemplo, disminución de la frecuencia de consumo de productos lácteos por pérdida de poder adquisitivo.
- Asignación de retenciones o mayores impuestos a la industria que puedan afectar la posibilidad de lanzar productos al precio buscado.

Estrategia

Segmentación y Targeting

La segmentación del mercado lo haremos través de dos variables:

- Geográficas: Fransafé será una marca comercializada en Argentina.
- Demográficas: A partir de todo lo previamente expuesto, entendemos que para la propuesta de esta nueva submarca el nivel socioeconómico es la variable clave para luego poder seleccionar nuestro target, segmentaremos la población argentina por los niveles socioeconómicos diseñados por la Consultora W, que lo realiza en base al ingreso mensual neto: Clase Alta (ABC1), Clase Media Alta (C2), Clase Media Baja (C3), Clase Baja Superior (D1) y Clase Baja (D2, E) (Casas, 2022)¹⁶ (Anexo, Figura 6).

Según los datos provisionales del Censo 2022 realizado por INDEC (2023b), la población del país asciende a 46.044.703 millones de argentinos, y según el estudio realizado por la Consultora W, el 5% **de los hogares** se ubica en Clase Alta, el 45% en Clase Media (17% Clase Media Alta y 28% Clase Media Baja), y el 50% en Clase Baja (20% en Clase Baja Superior y 30% en Clase Baja -en pobreza). Si cruzamos estos porcentajes con los números absolutos de la población, podremos, de forma estimada, cuantificar los argentinos en cada nivel socioeconómico y, de esta forma, los segmentos del mercado. Tomamos el supuesto de que todas las personas que habitan cada hogar entran dentro del segmento.

- Clase Alta (ABC1): 2.302.235
- Clase Media: 20.720.116
 - o Clase Media Alta (C2): 7.827.600
 - o Clase Media Baja (C3): 12.892.517
- Clase Baja: 23.022.352
 - o Clase Baja Superior (D1): 9.208.941
 - o Pobreza (D2E): 13.813.411

A partir de esta segmentación, el target seleccionado para Fransafé será la **clase media baja (C3)** y **clase baja superior (D1)** que representan un total de 22.101.557 personas, entendiendo que estos dos segmentos adoptan estrategias para mantener el nivel de consumo, entre ellas elegir segundas marcas. Así lo describe Kantar Worldpanel en su informe Consumer Insights Q4 2022 entregado a la compañía. A su vez, para evitar la superposición, desde la teoría, con el target objetivo de Milkaut que es la Clase Alta y Media Alta. Se realiza la aclaración “desde la teoría”, entendiendo que en la realidad puede darse que consumidores de Clase Alta y Media Alta elijan Fransafé en lugar de Milkaut, pero desde el ejercicio teórico y estratégico las posicionaremos de esta forma.

¹⁶ El modelo de segmentación de la sociedad argentina por nivel socioeconómico utilizado en este trabajo será el propuesto por la Consultora W, que lo realiza en base al ingreso mensual neto.

Diferenciación y posicionamiento (Propuesta de Valor)

Una vez identificado al target al que queremos capturar con Fransafé y su nueva línea de productos, tenemos que trabajar en su diferenciación y posicionamiento para identificar el valor de nuestra propuesta y qué lugar ocupa en el mercado.

Diferenciación

La oferta de medio y bajo precio de productos lácteos es amplia y resulta fundamental encontrar una identidad para la marca y un lugar en este mercado poco diferenciado para no caer solamente el precio como driver de elección por los consumidores.

Colocando en un mapa o matriz de posicionamiento las marcas más relevantes para nuestro target con ejes de precio y calidad, encontramos una posición disponible para Fransafé para ofrecer productos de buena calidad por estar elaborados con la mejor leche de la cuenca lechera santafesina, recetas simples y pocos ingredientes a precio medio, accesible para todos. De esta forma ingresamos con una marca a competir al terreno de Sancor, Ilolay y Tregar, sin competir directamente por el espacio en el mercado de Milkaut. En cada categoría, cada producto tendrá la propuesta de valor acorde a lo esperado por el consumidor para ese producto (sabor, textura o performance):

- Crema: textura consistente pero no líquida (cremosidad) sin espesantes como gelatina, porcentaje de materia grasa acorde a la categoría. Sabor lácteo limpio.
- Dulce de leche: textura consistente (no líquida), color a marrón caramelo, sin sabor a quemado.
- Queso crema: textura untable, sin gelatina ni almidón. Sabor levemente salado, no ácido.
- Yogures: consistencia cremosa y sin presentar acidez. Sin gelatina.

Estos puntos son tomados de un estudio realizado por la compañía a consumidores en 2018.

La diferenciación con respecto a Milkaut también debe ser clara, entendiendo serán marcas de una misma compañía que ofrecerán productos de las mismas categorías. Fransafé será una marca que se destacará por su buena ecuación precio-calidad, a diferencia de Milkaut que serán productos de mayor calidad que se destaquen por su indulgencia. Los productos Fransafé cubrirán las ocasiones de consumo diarias, de nutrición, de la familia, mientras que Milkaut tendrá productos para consumo diario, pero en las que busquemos una experiencia de sabor y textura superior.

Posicionamiento

Con todo lo previamente expuesto, se construyó el siguiente mapa de posicionamiento y diferenciación con los dos principales drivers de consumo de nuestro target y la categoría: calidad y precio.



Gráfico de elaboración propia.

Con este posicionamiento de fondo, la propuesta de valor de Fransafé podría ser expresada de la siguiente forma: *“A diferencia de La Serenísima, el porfolio de lácteos de Fransafé ayuda al consumidor de lácteos de clase media, especialmente la clase media-baja, que desean consumir productos lácteos de buena calidad, nutritivos y confiables con una buena relación precio-calidad”*.

Y agregando los competidores centrales en la categoría, se delinea al siguiente mapa competitivo:

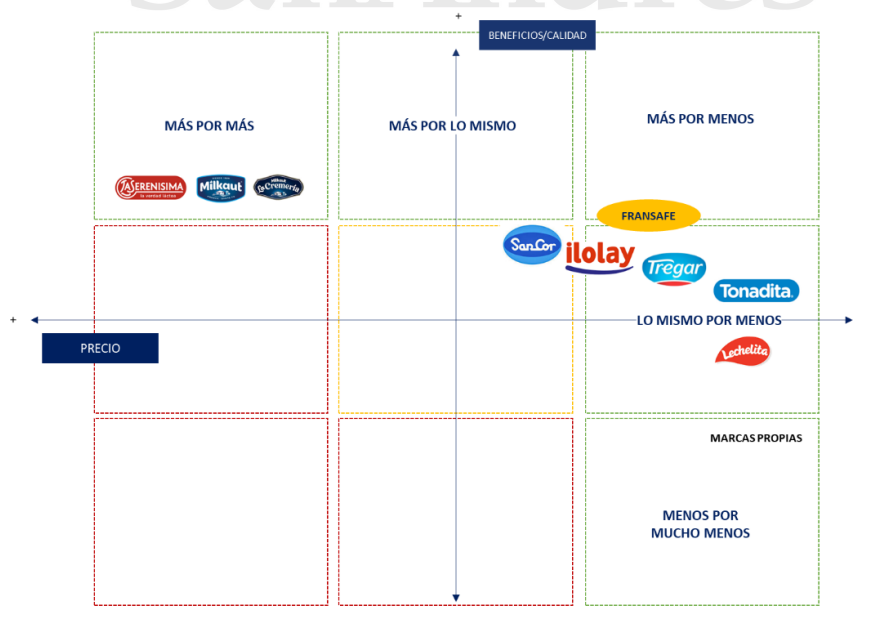


Gráfico de elaboración propia

Objetivos y Metas

Debajo se detallan los objetivos del proyecto, tanto cualitativos como cuantitativos, ordenándolas según las P's del Plan de Marketing que se detallarán en el próximo apartado:

Producto

- Fórmula: Desarrollar productos lácteos saludables con recetas simples, de pocos ingredientes, con un buen diseño y calidad de packaging, y con una contribución marginal mínima de 25%, el mínimo aceptado por la compañía, y con el posicionamiento de precio objetivo: 80% vs. La Serenísima.
- Marca:
 - o Los KPIs centrales de la marca será Brand Awareness, o conocimiento de marca, y prueba de producto, ambas se evaluarán a través del estudio de salud de marca de Kantar. El benchmark de Fransafé será alcanzar el funnel de marca de Ilolay al año 3, para darle el tiempo necesario a desplegarse en el mercado y a la campaña de comunicación de difundir la nueva propuesta.
 - o Dado que la calidad es el principal driver de compra de la categoría, y el precio para grupo socioeconómico target, la relación calidad-precio será un KPI fundamental para Fransafé. Esta se medirá a través del estudio de Salud Marcaria que se correrá a través de Kantar, con el objetivo de, en su primera etapa, que ingrese dentro cuadrante de calidad, precio, destacándose en calidad por sobre la competencia. La misión de la marca será convertirse en la más elegida por el segmento de consumidores target dentro de las marcas del set competitivo.

Precio

Los posicionamientos de precio por producto serán los siguientes:

- Cremas 200cc: 80% vs. Crema Clásica La Serenísima.
- Dulce de Leche Clásico 400gr: 70% vs. Dulce de Leche Clásico La Serenísima
- Queso Crema 290gr: 70% vs. Queso Crema Casancrem
- Yogures en pote: 80% vs. Yogures en pote La Serenísima.

Plaza

Los objetivos de volumen y participacion de mercado tendrán como objetivo ser incrementales a la participacion de mercado que actualmente tiene Milkaut.

- Para el año 1 (julio a diciembre 2023), el objetivo de participación de mercado por subcategoría será 0,5%, contemplando solo 6 meses de venta. Ya para el año 2 y 3 se le pedirá un incremento de 1% de participación por año, alcanzando al año 3 2,5% de mercado por subcategoría.

- Los volúmenes absolutos objetivos se construyeron a partir de la realización de una proyección asumiendo que la categoría mantiene el crecimiento o caída que viene registrando en UAM.

	Año 1	Año 2	Año 3
%SOM objetivo Fransafé	0,5%	1,5%	2,5%

Categoría UAM (Jun '21 a Jul '22)	*En Kgs	Estimación Fransafé		
		Año 1	Año 2	Año 3
Cremas 200cc	14.730.500	71.443	207.899	336.103
Dulce de Leche 400gr	30.577.800	154.418	467.886	787.608
Yogures en pote 120gr	56.258.440	289.731	895.269	1.536.878
Queso Crema 290gr	28.396.500	139.143	409.080	668.164
Total Oportunidad	129.963.240	654.735	1.980.134	3.328.754

Proyección volumen categoría	Año 1	Año 2	Año 3
Cremas 200cc	14.288.585	13.859.927	13.444.130
Dulce de Leche 400gr	30.883.578	31.192.414	31.504.338
Yogures en pote	57.946.193	59.684.579	61.475.116
Queso Crema 290gr	27.828.570	27.271.999	26.726.559

Nielsen UAM
Cremas 200cc: -3% vs. PUAM
DDL 400gr: +1% vs. PUAM
Yogures en Pote: +3% vs. PUAM
Queso Crema 290: -2% vs. PUAM

Gráfico de elaboración propia

La distribución de los productos será total nacional, con foco de desarrollo en el sur de la Ciudad de Buenos Aires, segundo y tercer cordón del Conurbano y el norte del país, dado que según se desarrollará en el apartado, son plazas o zonas en donde se concentra el target objetivo: Clase Media Baja y Baja Superior. Los canales prioritarios serán físicos, tanto mayoristas como minoristas (supermercados y autoservicios) porque allí es donde compran los consumidores productos de consumo diario.

Promoción / Comunicación

El plan de comunicación que se propone para la primera etapa del lanzamiento de la marca será a través de canales digitales con sus respectivos KPIs: Alcance, Frecuencia, Engagment, entre otros, que se abordarán con mayor detalle en el apartado siguiente.

Mix de Marketing

Producto

En este apartado se delinearán los 4 componentes principales del marketing mix de la marca Fransafé: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

El producto podría ser definido como “el conjunto total de beneficios obtenidos por el cliente” (Dolan 2000, p 5), en este caso, los bienes que ofrecemos para satisfacer un deseo o una necesidad. El porfolio de Fransafé en esta primera etapa de lanzamiento estará integrada por 4 productos: Crema 200cc, Dulce de leche clásico 500gr, Queso Crema clásico y light de 250gr y Yogures cremosos en pote de 200gr sabor frutilla y vainilla. En los siguientes apartados por producto se describirá en profundidad las razones de la selección de los productos que compondrán al porfolio de la nueva marca (*profundidad de marca*), y las características de estos. En resumen, se han seleccionado productos de segmentos volumétricos, o en donde hoy la marca presenta una caída o no dispone de una oferta para el segmento objetivo en esas categorías.

Cremas

De acuerdo con la información de Nielsen NRI de último año móvil a Julio 2022, la categoría presentó un crecimiento del +6% en volumen, en donde el 50% de la venta se concentra en los formatos pequeños de 200cc, cuyo uso está ligado a ocasiones de consumo diarias donde el consumidor las utiliza tanto para cocinar como para batir.

En este escenario de crecimiento, Milkaut cayó un 12% en volumen, -4% dentro del segmento de 180-250cc en donde juega con su Crema Doble y -3% en el segmento de 300-400cc con su Crema estándar, pero observando las ventas en unidades, Milkaut cae un -74% de venta en unidades de su crema doble 200cc, y un -14% en su crema 300cc. Dado que la marca solo ha perdido 1 punto de distribución física y ponderada en el mismo periodo, la caída no tiene que ver con faltante de producto. Al mirar la variable precio, identificamos que la Crema Doble de Milkaut es la crema más cara del mercado, encontrándose en precio un 7% por encima de La Serenísima en supermercados y 10% en autoservicios; y un 34% más cara que la crema Tregar en supermercados y 16% en autoservicios de acuerdo con un relevamiento de precios realizado por la empresa TOMADATO para Savencia F&D Argentina en el periodo evaluado. En este escenario, se puede atribuir la caída en ventas de esta crema a su alto precio con respecto a los demás productos de la categoría

Queso Crema

Como hemos descripto en apartados anteriores, de acuerdo con información de Nielsen a 2021, la categoría de quesos representa el mayor porcentaje de facturación en el mercado lácteo de supermercados y autoservicios en argentina con un 42%, y de acuerdo con un informe de Kantar realizado para la compañía, es la categoría láctea con mayor penetración (94%), y la más volumétrica luego de la leche. Al abrir la penetración por subcategorías, queso crema untable es la de mayor penetración (78%)

entre los otros tipos de quesos que la componen (quesos blandos, semi duros, duros y azules). Queda claro que la presencia en esta categoría es central para cualquier marca o compañía láctea, sobre todo en el segmento de 290gr que representa el 66% de venta en volumen.

La marca líder de la categoría es Casancrem, le sigue Finlandia con un posicionamiento de precio más alto (+20% vs. Casancrem a marzo 2022), La Paulina, Mendicrim y Milkaut, pero debemos resaltar el rápido ingreso y captura de share de mercado del queso crema La Serenísima que ingresó a un precio extremadamente competitivo (60% vs. Casancrem), ganando así 5 puntos de mercado en tan solo 6 meses de venta.

En este contexto, el queso crema Milkaut para marzo 2022 se encontraba a un 55% con respecto a Casancrem en supermercados y a un 80% en autoservicios. Esto tenía que ver con que ingresó dentro del programa de Precios Cuidados y por las restricciones en los aumentos de precio establecidas comenzó a perder su posicionamiento buscado (90 vs. Casancrem), y margen de rentabilidad. A mediados del 2022 Milkaut retira el producto del mercado y debe relanzarlo a un precio rentable y por fuera del programa de Precios Cuidados, pero queda desposicionado por encima en precio con respecto a Casancrem. Actualmente, la oferta de quesos crema a precios alrededor del 60%-80% con respecto a Casancrem es variada (La Serenísima e Ilolay al 60%) al y en el último tiempo se encuentra cada vez más dinamizada con promociones, y resulta fundamental poder contar con un producto que capture el consumo de productos en esa franja de precio para proteger el posicionamiento del queso crema Milkaut y no perder espacio en esta categoría tan fundamental para la presencia en el mercado lácteo.

Dulce de Leche

De acuerdo con el informe de Kantar, la categoría de dulce de leche es la segunda de mayor penetración con un 83%, siendo su uso para untar y para cocinar, y es la cuarta en volumen luego de yogures. De acuerdo con información de Nielsen, a Julio 2021 los formatos de 350gr a 400gr son los que mayor venta concentran, representando el 82% de la venta total (+1pp vs. PUAM), y el tipo más consumido es el dulce de leche tradicional que ocupa el 83% de la venta en volumen (-2pp vs. PUAM).

La categoría está liderada la marca La Serenísima con 41% del mercado, y lo sigue Ilolay con un 8% de participación, pero registrando una fuerte caída de 3,8ptos vs. PUAM). Milkaut es el tercer jugador de la categoría en una posición estable con respecto al periodo pasado con un 7% de share. En cuanto a precio, el posicionamiento buscado para el Dulce de Leche Milkaut es 90% vs. La Serenísima Clásico, pero actualmente se encuentra un 10% más caro en supermercados y 4% en autoservicios. Con respecto al Dulce de Leche Ilolay, se encuentra un 4% más caro en supermercados y 24% en autoservicios porque el Dulce de Leche Ilolay tiene un precio mucho más bajo en ese canal. De esta forma, está faltando dentro del porfolio de Savencia Fromage &

Dairy, un producto para esta categoría que esté a un 80% de La Serenísima para complementar la estrategia de porfolio de la nueva marca.

Yogures

Fransafé ingresará al mercado de Yogures dos propuestas en pote de 120gr, el formato más pequeño dentro de la categoría, en los dos sabores clásicos: Vainilla y Frutilla.

El mercado de Yogures en pote representa el 28% de la venta total de yogures, y se encuentra en crecimiento ganando 3 puntos con respecto al último año móvil. El 72% de restante se lo llevan los yogures bebibles, una diferencia volumétrica obvia debido a que los formatos bebibles son los de mayor tamaño, en general, se presentan en sachets o botellas de 1 litro. La marca líder de la categoría de yogures en pote es Yogurísimo, que actualmente tiene el 20% de la categoría, perdiendo 4 puntos por año en los últimos 3 años, luego del ingreso de La Serenísima, marca que alcanzó a Julio del 2022 19% del mercado. El segundo jugador de la categoría de potes es Tregar, con 11% creciendo de forma sostenida 1 punto por año en los últimos 3 años. Ilolay lo sigue con 8 puntos de share, en caída 1 punto por año. A Ilolay le sigue Yogs, con 5% del mercado, también cayendo 1 puntos en el último año móvil y 2 puntos en el 2020. Milkaut se posiciona como el quinto jugador con 5 puntos de share, cayendo 1 punto en 2021 y sosteniendo su posición en UAM 2022. Gran Compra. la marca de precio de La Serenísima registra en el 2021 una caída fuerte de 3 puntos de share pasando de 5% a 2% en un año, y actualmente con 1% del mercado, entendemos se encuentra en salida.

En cuanto a los posicionamientos de precio, Milkaut tiene como objetivo ubicarse en precio al 100% de La Serenísima. Se encuentra alineado en precio en Supermercados y 4% por encima en autoservicios. Ilolay se encuentra a un -5% en precio vs. La Serenísima en supermercados y +6% en autoservicios. Yogurísimo, el líder de la categoría está un 57% por encima en precio en supermercados y un 87% en autoservicios con respecto a Milkaut y La Serenísima.

Lo que se consume es solo una de las dimensiones del producto, a la que podríamos definir como el “valor fundamental para el cliente”, la crema, el dulce de leche, el yogur o el queso crema. Pero el producto no finaliza ahí, si no que debemos también pensar la estrategia para las otras dos dimensiones: el producto real y el producto aumentado, entendiendo que son todas juntas las que terminan diseñando el valor que tendrá nuestra oferta para el cliente.

El producto real se compone de la marca, el diseño, el empaque, las características y el nivel de calidad.

Fransafé ingresará en la dimensión de *longitud* dentro de la variedad “Lácteos” junto con Milkaut y Milkaut La Cremería, como una nueva marca dentro de una categoría en la que ya se juega, con un nombre propio y único siguiendo el modelo de arquitectura de marcas que tiene la compañía: *House of Brands* o marcas independientes (Aaker, & Joachimsthaler, 2000). En su artículo, estos autores desarrollaron una

herramienta que permite a organizaciones estructurar el porfolio de marcas definiendo los roles de cada una dentro del porfolio y la relación entre ellas. En el modelo *House of Brands* la marca corporativa (Savencia Fromage & Dairy Argentina) no es conocida por el consumidor, cada marca funciona de forma independiente y permite que cada marca tenga una posición clara en el mercado, a qué segmento ataca y con una propuesta de valor enfocada. Con el lanzamiento de Milkaut La Cremería, la compañía incorporó dentro de la línea de “consumo diario” el modelo de marca como endorser, donde Milkaut brinda las credenciales de calidad y confianza, y La Cremería tiene su propia identidad y propuesta de valor, donde pone foco y potencia uno de los atributos asociados: la cremosidad, con el objetivo de estrechar la marca con una propuesta enfocada en la indulgencia a un precio +10% por encima del porfolio de Milkaut. De esta forma, la marca *endorser*, con baja visibilidad en logo, brinda credibilidad y le aporta el valor de marca (*Brand equity*) pero le da la libertad a La Cremería de tener su propia identidad. Teniendo en cuenta este marco teórico, Fransafé ingresará en el porfolio como marca independiente, sin relación con Milkaut, con el objetivo evitar cualquier potencialidad de perjudicar el valor marcario que se ha construido en la misma luego de su relanzamiento dado que Fransafé será una marca con un posicionamiento en precio por debajo y una calidad inferior, y que tendrá una identidad y posicionamiento propias.

En cuanto al posicionamiento de la marca, podría quedar expresado de la siguiente forma: *“Para consumidores de lácteos clase media y media baja que buscan productos lácteos con una buena relación precio-calidad, Fransafé es una marca de productos lácteos de calidad, de recetas simples y pocos ingredientes a un precio accesible porque están elaborados con la mejor leche proveniente de la cuenca lechera santafesina”*.

En cuanto a su packaging, Fransafé será comercializado en potes de plástico impresos, el tipo de pack más utilizado en el mercado. Además, este tipo de pack es más barato que el que contiene funda impresa, y en las plantas de la compañía no está autorizado el uso de vidrio (sin tener en cuenta que los potes de vidrio son costosos). En el caso especial de la categoría cremas, tampoco se podrá utilizar los formatos tetra dado que estos son para productos que pasan por el tratamiento UAT, y la compañía no cuenta con esta tecnología en planta.



Gráfico de elaboración propia con una selección de productos realizada para para ejemplificar los formatos.

Por último, en cuanto a la dimensión de “producto aumentado” de Fransafé, formar parte de una compañía que ya juega en el mercado y en la categoría nos permite optimizar los esfuerzos de distribución y servicio de postventa. El producto será comercializado y distribuido con la misma red y fuerza de ventas que actualmente lo hace Milkaut y estará disponible en supermercados y autoservicios de todo el país, y el servicio de atención al consumidor de la compañía. En cuanto a información, la marca contará con perfiles en las principales redes sociales y una página web para poder brindarle información al consumidor sobre el producto: ingredientes, características, recetas, entre otros.

Estrategia de crecimiento y ciclo de vida

Siguiendo la Matriz de Ansoff, esta herramienta teórica les permite a las compañías hacer una evaluación de sus oportunidades de crecimiento, y seleccionar la estrategia que aplicarán para hacerlo. En este caso, se ha detectado una oportunidad de crecimiento a partir del ingreso a un mercado ya existente, con una gama de productos diseñada ad hoc para un segmento de consumidores en específico. Definido esto, de acuerdo con esta matriz, Fransafé se desarrollará y lanzará con la estrategia de desarrollo de producto. Esta nueva marca con nuevos productos ingresará en un mercado en el que la compañía ya tiene participación, pero con el objetivo de tener una oferta especialmente diseñada para un segmento de consumidores que buscan una buena

relación precio-calidad, a un punto de precio al -20% del líder, con el objetivo de obtener volumen incremental.

Los productos serán desarrollados pensando en lograr una fórmula de calidad, pero que permita comercializar un producto rentable en esa ventana de precio, y gramajes y presentaciones alineadas a la categoría.



Gráfico de elaboración propia

Otro punto importante para comprender es la relación de esta nueva marca y sus productos dentro del portafolio de marcas y productos que tiene Savencia Fromage & Dairy Argentina. Para hacerlo, tomaremos la matriz BCG como herramienta, extrapolándola para el uso de este trabajo en el análisis de portafolios. El portafolio de Fransafé se comportará como un interrogante ya que el modelo los define como aquellos productos recién lanzados o por lanzarse y que tendrá como objetivo incrementar la participación de la compañía en el mercado. Siguiendo el modelo, Milkaut, la “vaca lechera” de la compañía en este mercado por ser una marca que a partir de su relanzamiento en 2019 ha conseguido crecer y consolidarse en el mercado, pero que aún tiene espacio para seguir capturando participación. Es la marca de lácteos con mayor volumen y facturación de la compañía en este mercado y la que sustentará económicamente Fransafé.



Gráfico de elaboración propia

Precio

El precio es una variable clave en este trabajo y como parte de la estrategia de Fransafé dado que esta será lanzada con el objetivo de ser una marca *flanker*. La siguiente pirámide nos permite ilustrar cómo quedaría el posicionamiento en precio entre las marcas de Savencia Fromage & Dairy Argentina y su rol dentro de la categoría. Milkaut La Cremería ocupa el rol de una marca de alto valor por su alta calidad y su porfolio diferencial que capitaliza y aumenta los puntos de diferenciación de Milkaut, marca que ocupa el rol de marca cotidiana con un porfolio para todos los días y de buena calidad. Con ella marcaremos el precio de referencia para las otras dos marcas. Por último, Fransafé será la marca que la compañía tendrá para ofrecerle a los consumidores el acceso a la categoría con un porfolio de productos esenciales de calidad aceptable, a precios económicos. De esta forma, queda configurada una estrategia de precios por tiers para la compañía: Milkaut La Cremería posicionada en Tier 1, Milkaut conserva su posicionamiento original en Tier 2 y Fransafé ingresa como propuesta para el Tier 3.

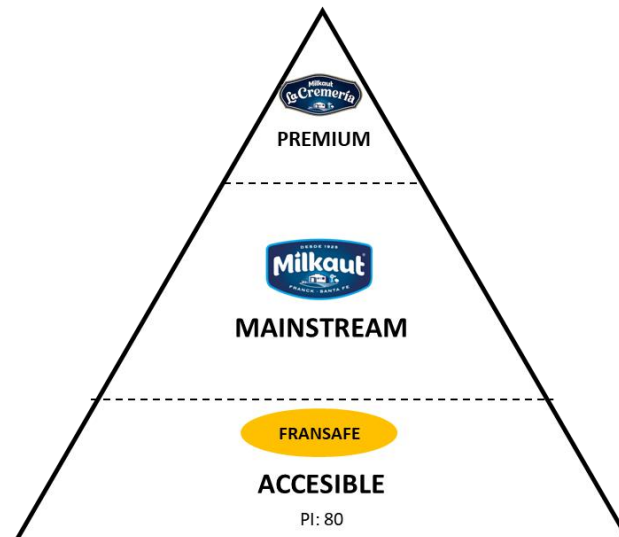


Gráfico de elaboración propia

Para determinar el precio de venta de Fransafé debemos mirar también los precios del mercado, y para ello se utilizará el relevamiento de precios realizado por la empresa TOMADATO para Savencia Fromage & Dairy en marzo del 2022, mismo año en el que se inició este análisis y que corresponde con la performance en el mercado relevada por Nielsen y descripta en el apartado de análisis de mercado. Esta herramienta nos permite tener un relevamiento robusto de precios a nivel nacional, dado que toma precios de 193 puntos de venta, distribuidos en 5 plazas que son relevantes para el negocio (CABA, GBA, Chaco, Santa Fe y Tucumán), 104 comercios de las 12 cadenas de supermercados y 94 autoservicios. Para ilustrar la información, se confeccionaron debajo gráficos de espiga por categoría con las marcas relevadas por la herramienta. Además, se colocarán los precios en dólares a dólar oficial al 11 de marzo de 2022, semana en la que fue realizado el relevamiento: \$109. En esta visión que incluye el mercado, en cada categoría se tendrá en cuenta el posicionamiento de precio (P.I) objetivo de Milkaut con respecto al líder de la categoría: La Serenísima.

Para este ejercicio, se tomará un promedio de los precios de supermercado y autoservicios, pero al momento de lanzar se deberá abrir el precio por canal y fijarlo en función de los precios en cada mercado, dado que el programa de Precios Cuidados solamente rige en supermercados, lo que provoca que se alteren los precios intercanal, generando que los precios de autoservicios sean más altos, y que los productos dentro del programa en Supermercados tengan precios significativamente más bajos.

Crema 200cc

El posicionamiento objetivo de precio de la Crema Doble Milkaut en esta categoría es 100% vs. Crema para Batir La Serenísima. Como se observa en la espiga debajo, el producto se encuentra desposicionado en precio en un +10%, lo que explica la caída de ventas del producto. En este contexto, Fransafé debería ingresar al mercado a un precio de \$138 la unidad.

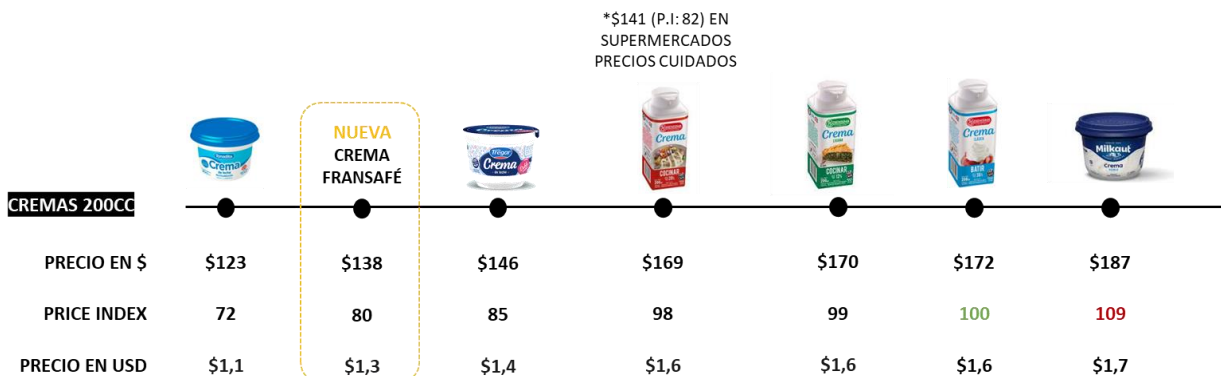


Gráfico de elaboración propia

Dulce de Leche Clásico 400gr

El posicionamiento objetivo de precio del Dulce de Leche Clásico de Milkaut es 90% vs. el Dulce de Leche Clásico de La Serenísima. Actualmente se encuentra desposicionado por +5 puntos. Con el objetivo de conservar los -20 puntos de posicionamiento entre Milkaut y Fransafé, este último será lanzado a un posicionamiento de precio de 70% vs. La Serenísima, lo que lo coloca a un precio de \$141.



Gráfico de elaboración propia

Queso Crema Clásico & Light 290gr.

Crematto, el queso crema de Milkaut, tiene un posicionamiento de precio objetivo de 90 vs. Casancrem. Sin embargo, está lejos del posicionamiento buscado dado que en ese momento el producto se encontraba bajo el programa de Precios Cuidados en Supermercados. Al abrir los precios por canal, en Supermercados el producto se encuentra a \$165, y en Autoservicios a \$256, +55% vs. su precio en supermercados.

Para respetar la brecha en el posicionamiento de precio planteado para Milkaut y Fransafé, en esta categoría, Fransafé debería ubicarse a un precio de \$221, -70% con respecto a Casancrem y -20% con respecto al precio ideal de Crematto.

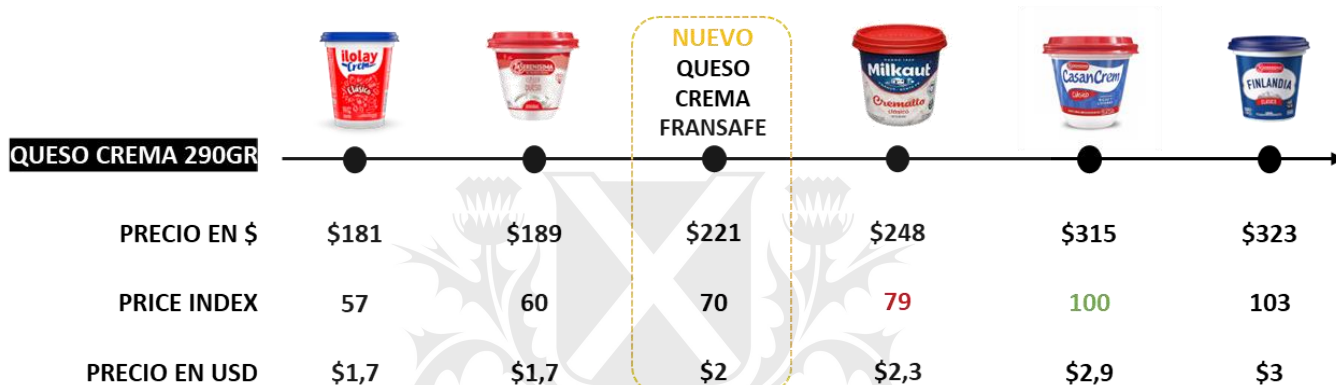


Gráfico de elaboración propia

Yogures en pote 120gr.

Los yogures cremosos de Milkaut en pote de 125gr tienen como posicionamiento objetivo 100% vs. La Serenísima, y se encuentran desposicionados a un +12 puntos con respecto al objetivo. Respetando el posicionamiento interno buscado entre Milkaut y Fransafé, este último saldrá al mercado a \$42 la unidad, ubicándose a un índice de precio de 80 versus La Serenísima y Milkaut.



Gráfico de elaboración propia

El precio en valores absolutos, tanto en pesos como en dólares, será recalculado cerca del lanzamiento en función del estado del mercado en ese momento con el objetivo de salir al mercado con el precio correcto de acuerdo con el índice de objetivo.

Distribución

La distribución del producto es el conjunto de organizaciones independientes que logran que el producto esté disponible para el consumidor en los puntos de venta correctos. Fransafé desembarcará en el mercado con la fuerza y modelo distributivo indirecto que Savencia Fromage & Dairy Argentina tiene actualmente. La compañía cuenta con un centro de distribución en las principales plazas: Buenos Aires, Santa Fe, Tucumán y Chaco, a través de los cuales realiza entregas directas a clientes clave, como por ejemplo cadenas de supermercados y mayoristas, y distribuidores, quienes a su vez redistribuyen los productos a otras zonas. Fransafé será distribuida bajo este modelo, y estratégicamente se priorizarán las zonas/plazas en las que se encuentra nuestro consumidor objetivo: clase media baja (C3) y clase baja superior (D1).

Canales

La prioridad para la distribución de esta marca serán los canales físicos minoristas y mayoristas. En primer lugar, la prioridad será tener amplia distribución en supermercados y almacenes, dado que son estos los canales clave para productos de consumo diario y a los que los consumidores asisten para abastecerse de este tipo de productos. Además, permiten lograr buena capilaridad en la distribución a todo el país. Por otro lado, será fundamental poder tener presencia en cadenas de supermercados mayoristas a partir de los cuales los dueños del canal minorista (almacenes) asisten también para abastecerse de productos para sus negocios.

En cuanto a la venta online, si bien la venta en el canal viene creciendo a un ritmo acelerado en los últimos años, no es un canal clave para la compra de productos lácteos. Sin embargo, se considera importante, y no prioritario, que la marca tenga presencia también en este canal. Savencia Fromage & Dairy Argentina no cuenta con un e-commerce propio, pero se incluye dentro del plan que Fransafé esté presente en *last milers* como PedidosYa y Rappi, sumado a los e-commerce de las cadenas de supermercados y aquellos autoservicios que lo dispongan.

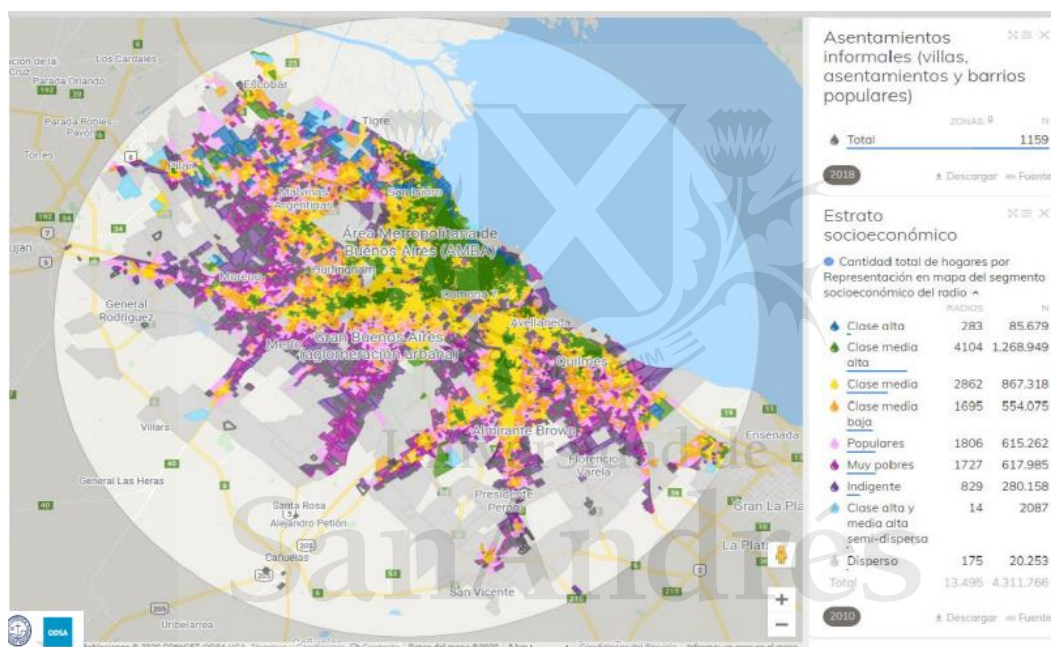
Regiones

En primer lugar, de acuerdo con la información de Nielsen del último año móvil a junio 2023, el total del consumo de las subcategorías en análisis se dividiría entre GBA e Interior en un 40%-60% respectivamente, salvo en el caso de queso crema que en GBA representa el 55% del volumen total vendido en el periodo. Con esta observación, se puede generalizar que no hay una región que sea fuertemente preponderante sobre la otra como para establecer una distribución selectiva, pero si se tendrán como premisa estos porcentajes para garantizar el suficiente abastecimiento de cada canal según la demanda demuestra.

	Cremas 200cc	Dulce de Leche 400gr	Yogures en pote 120gr	Queso Crema 290gr
GBA	41%	38%	41%	55%
INTERIOR	59%	62%	59%	45%

Gráfico de elaboración propia

Una plaza clave para Fransafé será AMBA¹⁷ (Área Metropolitana de Buenos Aires), que según Nielsen informó a la compañía, representa el 37% del consumo de lácteos de todo el país, donde se concentra el 30% de la población de todo el país (INDEC, 2022b) y el 41% de sus habitantes está debajo de la línea de pobreza. De acuerdo con el siguiente mapa desarrollado por el ODSA (2023a), los consumidores del target de Fransafé se concentran en el segundo y tercer cordón¹⁸ del AMBA, con lo cual es allí donde se enfocará el desarrollo de la distribución de Fransafé.



Fuente: ODSA (2023a)

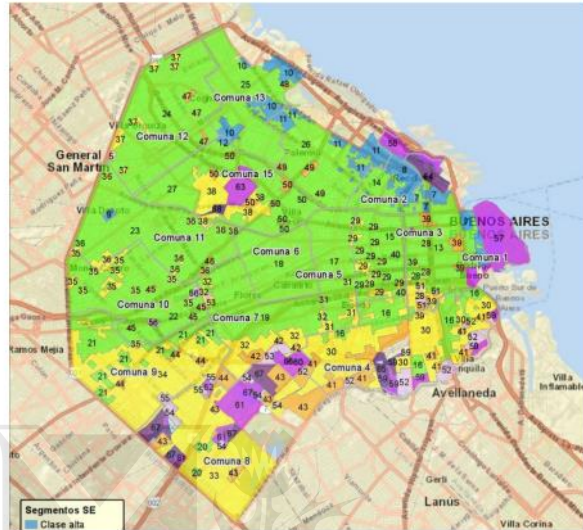
¹⁷ De acuerdo con Página 12 (2023), AMBA o Área Metropolitana de Buenos Aires es la zona urbana compuesta por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 40 municipios de la Provincia de Buenos Aires. Se encuentra dividida en 3 cordones, y dentro el primero se incluye la Ciudad Autónoma de Buenos Aires:

- Primer cordón: Avellaneda, Lanús, Lomas de Zamora, La Matanza (la parte más cercana a CABA, es decir, las localidades de Ramos Mejía, Villa Luzuriaga, San Justo, La Tablada, Villa Madero, Tapiales, Aldo Bonzi y Ciudad Evita), Morón, Tres de Febrero, General San Martín, Vicente López y San Isidro.
- Segundo cordón: Quilmes, Berazategui, Florencio Varela, Esteban Echeverría, Ezeiza, Moreno, Merlo, Malvinas Argentinas, Hurlingham, Ituzaingó, Tigre, San Fernando, José C. Paz, San Miguel, La Matanza 2 (más alejada de la Ciudad de Buenos Aires, es decir, las localidades de Rafael Castillo, Isidro Casanova, Gregorio de Laferrere, González Catán, 20 de junio y Virrey del Pino) y Almt. Brown.
- Tercer cordón: San Vicente, presidente Perón, Marcos Paz, General Rodríguez, Escobar y Pilar.

Dentro de la Ciudad de Buenos Aires, se trabajará fuertemente la distribución de la marca hacia el sur de la Ciudad, y en comunas específicas como la 38, 39, 49 y 50.



Ciudad Autónoma de Buenos Aires por Comunas



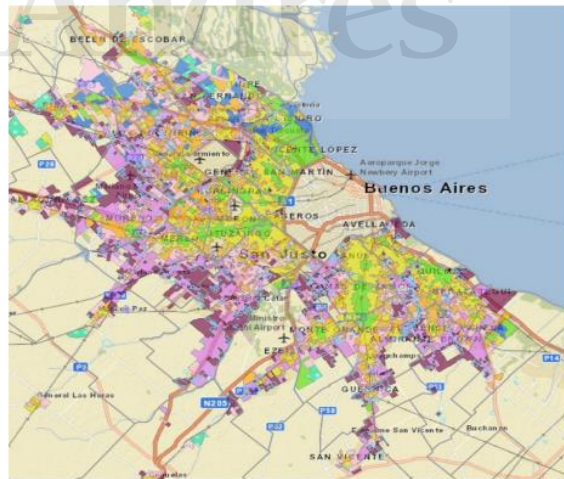
La Ciudad Autónoma de Buenos Aires está compuesta por 15 comunas, su población proyectada para 2022 es de 3.080.000 habitantes en aproximadamente 1.220.000 hogares.

Fuente: ODSA (2023a)

En el caso del Conurbano Bonaerense, el foco de desarrollo será el segundo y tercer cordón



Conurbano Bonaerense



Se toma la definición del Conurbano Bonaerense que agrupa a 30 partidos de la Provincia de Buenos Aires. Su población proyectada para 2022 es de aproximadamente 12.500.000 habitantes en 3.700.000 hogares.

Fuente: ODSA (2023a)

A través de la fuente formal de estadísticas de Argentina que se utiliza en este escrito, INDEC, no se puede obtener la segmentación por nivel socioeconómico de cada

provincia para poder identificar dónde específicamente se encuentra nuestro target, pero a través del **ranking de ingreso medio per cápita familiar** elaborado por el Observatorio de la Deuda Social de la Universidad Católica Argentina (UCA) (ODSA, 2023b) en podemos identificar la distribución del ingreso entre las provincias (Anexo, Figura 9) al tercer trimestre del 2022, y de esta forma identificar provincias en las que debemos hacer especial foco de distribución. Partiendo de un salario mínimo oficial de \$112.000, las provincias que no lo alcanzan son **Chaco, Formosa y La Rioja**. Catamarca y Santiago del Estero apenas superando la barrera. De esta forma, se puede generalizar que el noroeste argentino es la región del interior de nuestro país en el que debemos hacer foco con la distribución del producto.

Promoción/Comunicación

Al momento de describir la P de Promoción dentro del Marketing Mix, Dolan (2000, 11) se refiere a la estrategia de comunicación:

...decidir el conjunto apropiado de modos de comunicarse con los clientes a fin de fomentar su conocimiento del producto y sus prestaciones, su interés por adquirirlo, las posibilidades de que prueben el producto y/o vuelvan a comprarlo.

Para el diseño de la estrategia de comunicación propone un modelo de seis M: Mercado, Misión, Mensaje, Medios, Moneda y Medición.

- 1) **Mercado:** La comunicación se dirigirá a personas que sean consumidores de productos lácteos.
- 2) **Misión:** El objetivo de la comunicación es dar a conocer la nueva marca (conocimiento/*awareness*) y sus productos e impulsar la prueba de estos (*trial*)
- 3) **Mensaje:**



Gráfico de elaboración propia

Analizando las comunicaciones y enunciados de las principales marcas de la categoría, detectamos dos ejes temáticos de comunicación: Origen o historia y calidad o

sabor. El eje de calidad fue creado y apropiado a lo largo de los años por La Serenísima, y es una variable clave a la hora de consumir con producto lácteo, con lo cual todas las marcas de la categoría de una forma u otra hacen referencia a la calidad de sus productos en su comunicación. Sin embargo, La Serenísima ha logrado apropiarse de ese atributo a lo largo de los años y continua hoy haciéndolo parte de sus comunicaciones.

Tonadita, Ilolay, Tregar, no tienen un territorio comunicacional definido, pero lo que es claro es que ninguno de los tres capitaliza su historia o su origen. Sus comunicaciones refieren a los atributos de sus productos, sea por su sabor, su naturalidad, o los momentos de consumo.

Sancor, por otro lado, utiliza el claim “SaborDesdeElOrigen”, haciendo referencia a sus años de historia en la categoría, y para sus productos utiliza claims como “LaMantecaEsSancor” o “LaCremaEsSancor”, capitalizando el conocimiento de la marca de los consumidores aún hoy tienen de la misma y trayendo nuevamente a la memoria el lugar que la marca supo tener en los hogares argentinos.

La estrategia de relanzamiento de la marca Milkaut en 2019 incluyó la puesta en valor de su zona geográfica de origen: Franck, un pequeño pueblo ubicado a 30 kilómetros de la ciudad de Santa Fe, fundado por inmigrantes europeos, en dónde se encuentra la planta productiva. Su nuevo logo incluyó la leyenda “Desde 1925” y “Franck, Santa Fe” y la campaña de comunicación, bajo el *claim*¹⁹ “Mucho Gusto”, tenía como mensaje central contar sobre el pueblo y la historia de sus habitantes, pero además plante a un doble juego comunicacional: hacer referencia a la calidad y sabor de los productos, y presentarse nuevamente en sociedad. En Julio del 2022 Savencia Fromage & Dairy lanza Milkaut La Cremería, una nueva submarca con un porfolio a calidad y precio a base de crema para capturar ocasiones de consumo de indulgencia. En su comunicación no se capitaliza sobre su origen geográfico, sino sobre el ingrediente que hace al porfolio “más rico”: la crema.

El nombre de la marca Fransafé nace de la unión de dos palabras importantes: Franck y Santa Fe, dado que fue una segunda marca creada alrededor del año 2000 por la empresa Milkaut S.A, con el objetivo de utilizarla como segunda para comercializar Crema, Dulce de leche, quesos, leche en polvo y larga vida a bajo precio.

¹⁹ Enfoquegaussiano.com define a “claim” como una frase que, en línea con la propuesta de valor de la marca, se aplica a una campaña publicitaria.



Fuente: Imágenes obtenidas de internet.

Dado que la marca Milkaut se ha apropiado de ese origen, resulta necesario encontrar otro terreno comunicacional para Fransafé. Tal como se ha detallado en el apartado de competencia, todas las marcas lácteas tienen origen en Santa Fe, Córdoba o el Norte o Sur de la Provincia de Buenos Aires, ya que ahí está ubicada la cuenca lechera de nuestro país. Allí se encuentran asentados los tambos productores de leche, y, en consecuencia, las empresas lácteas. Sin embargo, todavía ninguna marca se ha apropiado de la referencia a la cuenca lechera explícitamente, es algo que se encuentra implícito al comunicar el anclaje geográfico de la planta o compañía. Se propondrá entonces que Fransafé comunique su anclaje en Santa Fe, y que la leche, el ingrediente principal de sus productos, proviene de la cuenca lechera argentina y eso hace a la calidad de sus productos.

En cuanto a la estrategia de promoción de Fransafé, aplicaremos una estrategia de pinzas, combinando tácticas de *push* y de *pull*. En primer lugar, será importante que el producto logre una buena cobertura o distribución rápidamente, con un fuerte plan de visibilidad para que el producto se destaque en góndola y el consumidor encuentre rápidamente el producto y se entere de la novedad, sumado a la aplicación de dinámicas promocionales como buenos descuentos por unidad o -50% en la segunda unidad para incentivar el trial, tanto en los comercios físicos como el online. El descuento nos permite mitigar la barrera de la desconfianza y el esfuerzo económico por parte del consumidor al momento de comprar un producto para poder impulsar, por lo menos, la prueba de este.

Por otro lado, se complementará la presencia de los productos en el punto de venta con comunicación para ir construyendo el *awareness* o conocimiento de la marca y su porfolio. La estrategia de medios para la campaña de comunicación del lanzamiento de Fransafé será 100% digital, dado que la marca, en esta primera instancia, contará con presupuesto básico, y la publicidad digital nos permite tener un muy buen alcance con formatos accesibles. En una segunda instancia, si la marca responde con las ventas esperadas, se reforzará la inversión con vía pública.

Los mensajes centrales para comunicar en la campaña serán:

- Novedad. Nueva marca con un nuevo porfolio de productos para toda la familia.
- Puntos de diferenciación:
 - o Productos a un precio accesible.

- Productos de calidad por la utilización de leche de la cuenca santafesina.
- Textura: Cremosidad
- Sabor: Recetas simples.

4) **Medios:**

Teniendo en cuenta que los objetivos de la campaña serán *awareness* (conocimiento) y *trial* (prueba), los medios de compondrán la campaña serán:

- **Digital:**
 - Pauta en redes sociales (Instagram, Facebook y Youtube) y programática.
 - Campaña con influencers pagos y orgánicos, a estos últimos impulsando sus contenidos con pauta para lograr mayor alcance.
 - Web exclusiva con información sobre la marca, los productos - descripción e información nutricional, recetas, una sección con información sobre dónde encontrar al producto, con Links directos a los e-commerce y un apartado de contacto. Enlace en Google patrocinado para estar en el top del listado de búsquedas en el motor de palabras clave asociadas.
 - **Capacitaciones:**
 - Viaje por las principales plazas del país para visitar principales clientes y capacitarlos sobre el nuevo lanzamiento, incluyendo un segmento de prueba de producto y demostraciones de uso en recetas.
 - **Punto de venta:**
 - Materia blando y duro para destacar los productos en los puntos de venta: Cenefas, Flejes, afiches, exhibidores, marcos de góndola, salientes, entre otros.
 - Atractivas dinámicas de precio en descuentos por unidad o por varias unidades para poder, en la primera etapa, generar prueba de producto, y luego frecuencia de consumo. De debe tener en cuenta que el target de Fransafé decide sus compras por una buena relación precio-calidad, con lo cual la variable precio debe ser muy atractiva para generar la compra.
 - **Prensa:**
 - Notas periodísticas en medios informativos y de publicidad sobre el lanzamiento.
- 5) **Moneda:** Para los primeros 6 meses de lanzamiento se invertirán entre el plan de medios e influencers un total de USD82.800 (82%) de un presupuesto total de Marketing de USD100.000. El 18% restante se destinará al pago de fees de agencias como la agencia digital, de prensa y de influencers. De esta forma, se respeta una relación saludable entre inversión y gastos de producción.
- 6) **Medición:** Para la medición de los impactos de la campaña de detallan debajo los siguientes KPIS por los medios anteriormente descriptos.
- **Digital**

- Pauta en redes sociales (Instagram, Facebook y Youtube) y programática.
 - Alcance: cantidad de cuentas únicas a las cuales se les impactó con las distintas creatividades de la campaña en cada medio.
 - Cantidad de impresiones y CPM, o costo por mil impresiones para entender la eficiencia de este.
 - Engagment: Likes y guardados de los posteos.
 - CTR: cantidad de clicks en el anuncio sobre el total de las impresiones.
 - CPC: costo por click.
- Campaña con Influencers pagos y orgánicos:
 - Alcance
 - Impresiones
 - Costo por cada cuenta alcanzada
 - Engagment Rate.
- Web
 - Usuarios únicos que accedieron a la web
 - Cantidad de tiempo de permanencia en la web
- **Capacitaciones:**
 - Capacitaciones a clientes y fuerza de ventas
 - Número de asistentes
 - Porcentaje de clientes asistentes que luego realizaron compras, volumen y porcentaje de recompra.
- **Prensa:**
 - Audiencia total estimada por los anuncios realizados
 - Valor de los anuncios.
- **Marca:** A los 12 meses del lanzamiento se correrá un estudio de salud marcaria a través de Kantar para comenzar a medir el *funnel* marcario (conocimiento, trial, consumo en los últimos 3 meses y consumo frecuente) y atributos asociados a la misma.

Análisis económico-financiero

Análisis Económico Financiero						
Ventas		2023	2024	2025	Total	
VOLUMEN EN VGS	Cremas 200cc	71.443	207.899	336.103	615.445	
	Dulce de Leche 400gr	154.418	467.886	787.608	1.409.913	
	Yogures en pote	289.731	895.269	1.536.878	2.721.878	
	Queso Crema 290gr	139.143	409.080	668.164	1.216.387	
UNIDADES	Cremas 200cc	357.215	1.039.495	1.680.516	3.077.225	
	Dulce de Leche 400gr	386.045	1.169.716	1.969.021	3.524.781	
	Yogures en pote 120gr	2.414.425	7.460.572	12.807.316	22.682.313	
	Queso Crema 290gr	479.803	1.410.621	2.304.014	4.194.437	
FACTURACIÓN USD	Cremas 200cc	1,3	USD 452.253	USD 1.316.057	USD 2.127.626	USD 3.895.937
	Dulce de Leche 400gr	1,3	USD 499.379	USD 1.513.118	USD 2.547.082	USD 4.559.580
	Yogures en pote 120gr	0,4	USD 930.329	USD 2.874.716	USD 4.934.929	USD 8.739.974
	Queso Crema 290gr	2,0	USD 972.811	USD 2.860.066	USD 4.671.441	USD 8.504.318
Ventas Brutas			USD 2.854.773	USD 8.563.957	USD 14.281.078	USD 25.699.808
Ventas Netas		21%	USD 2.359.316	USD 7.077.651	USD 11.802.544	USD 21.239.511
Unidades Vendidas			3.637.487	11.080.403	18.760.867	33.478.757
Precio Promedio Neto			USD 0,65	USD 0,64	USD 0,63	USD 0,6
Descuentos Comerciales		6%	-USD 141.559	-USD 424.659	-USD 708.153	-USD 1.274.371
IIBB		3,5%	-USD 77.622	-USD 232.855	-USD 388.304	-USD 698.780
Total Ventas Netas			USD 2.140.136	USD 6.420.137	USD 10.706.087	USD 19.266.360
Costos						
Precio de Venta Unitario Prom			USD 0,78	USD 0,77	USD 0,76	USD 0,77
Impuestos		25%	USD 0,11	USD 0,11	USD 0,11	USD 0,11
Descuentos comerciales		6%	USD 0,05	USD 0,05	USD 0,05	USD 0,05
Neto Imp y Desc.			USD 0,62	USD 0,61	USD 0,61	USD 0,61
Margen Canal 40%		40%	USD 0,25	USD 0,25	USD 0,24	USD 0,25
Precio de Lista			USD 0,37	USD 0,37	USD 0,36	USD 0,37
Margen interno 50%		50%	USD 0,19	USD 0,18	USD 0,18	USD 0,18
Costo Unitario			USD 0,19	USD 0,18	USD 0,18	USD 0,18
Total Costos			USD 681.182	USD 2.043.459	USD 3.407.630	USD 6.132.271
Margen Bruto			USD 1.458.954	USD 4.376.678	USD 7.298.457	USD 13.134.089
Gastos						
Comercialización		4%	USD 85.605	USD 256.805	USD 428.243	USD 770.654
Administración			USD 285.477	USD 856.396	USD 1.428.108	USD 2.569.981
Logística		10%	USD 214.014	USD 642.014	USD 1.070.609	USD 1.926.636
Depreciación		3	USD 33.333	USD 33.333	USD 33.333	USD 100.000
Marketing			USD 100.000	USD 120.000	USD 144.000	USD 364.000
Total Gastos Operativos			USD 718.430	USD 1.908.548	USD 3.104.293	USD 5.731.271
Utilidad Operativa (EBIT)			USD 740.524	USD 2.468.129	USD 4.194.164	USD 7.402.817
Impuesto a las Ganancias		35%	USD 259.184	USD 863.845	USD 1.467.957	USD 2.590.986
Utilidad Neta			USD 481.341	USD 1.604.284	USD 2.726.206	USD 4.811.831
CAPEX			USD 100.000	USD 0	USD 0	USD 100.000
FREE CASH FLOW			-USD 100.000	USD 773.858	USD 2.501.463	USD 4.227.497
VAN		56%	-USD 100.000	USD 496.063	USD 1.027.886	USD 1.113.549
TIR						950%
ROMI				11	28	39
						28

En análisis financiero presentado fue realizado con las siguientes premisas:

- 1) El volumen de venta fue construido a partir de los datos de mercado detallados en el apartado de análisis de mercado, cuya fuente es Nielsen del periodo junio 2021 a julio 2022. Se tomaron los volúmenes de cada categoría y gramaje que corresponden a los productos a lanzar, y se realizó una proyección de volumen para Año 1, 2 y 3 tomando como premisa que los crecimientos y caídas de cada subcategoría se mantienen. Una vez construida la proyección de volumen, se puso un objetivo de share de mercado para cada año para la marca Fransafé: Para año 1, considerando serán 6 meses de venta dado que su lanzamiento será en Julio 2023, se le pedirá una participación de mercado de 0,5% de julio a

diciembre 2023. Para Año 2 y 3 se pondrá como objetivo el incremento de 1 punto de share por año.

	Año 1	Año 2	Año 3
%SOM objetivo Fransafé	0,5%	1,5%	2,5%

	*En Kgs	Estimación Fransafé		
	Categoría UAM (Jun '21 a Jul '22)	Año 1	Año 2	Año 3
Crema 200cc	14.730.500	71.443	207.899	336.103
Dulce de Leche 400gr	30.577.800	154.418	449.356	726.459
Yogures en pote 120gr	56.258.440	289.731	843.117	1.363.039
Queso Crema 290gr	28.396.500	139.143	404.906	654.598
Total Oportunidad	129.963.240	654.735	1.905.278	3.080.199

Proyección volumen categoría	Año 1	Año 2	Año 3
Crema 200cc	14.288.585	13.859.927	13.444.130
Dulce de Leche 400gr	30.883.578	29.957.071	29.058.359
Yogures en pote	57.946.193	56.207.807	54.521.573
Queso Crema 290gr	27.828.570	26.993.713	26.183.902

Nielsen UAM
Crema 200cc: -3% vs. PUAM
DDL 400gr: +1% vs. PUAM
Yogures en Pote: +3% vs. PUAM
Queso Crema 290: -2% vs. PUAM

- 2) La facturación se calculó multiplicando la cantidad de unidades por el precio objetivo definido en el apartado de Precios en función del posicionamiento buscado para cada producto dentro de su categoría.
- 3) A lo largo del año 2 y 3, los costos aumentan en línea con el aumento de las ventas en volumen, pero la utilidad neta de la marca crecerá a triple y doble dígito respectivamente, reflejando un esquema de rentabilidad saludable.
- 4) El CAPEX estimado incluye los USD80.000 necesarios para el desarrollo del lanzamiento descrito en el apartado de presupuesto de marketing, y se estiman USD20.000 de costo de puesta a punto de la planta para estos productos (mejoras en las líneas para productividad, adaptaciones, etc.), teniendo en cuenta que estos productos se lanzan dentro de una compañía ya establecida y con una infraestructura y capacidad aptas para el lanzamiento.
- 5) En la evolución de la utilidad neta se puede observar que el Año 1 es bajo en relación con los dos años siguientes, dado que se están estimando 6 meses de venta. En el Año 2 se estima un crecimiento exponencial de triple dígito (233%) vs. el primer año, que se estabiliza en 2025 con un crecimiento del 70%, aun así, siendo este un muy buen crecimiento.
- 6) La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN corresponde a la tasa utilizada por el Grupo para la evolución de proyectos de desarrollo (56%).
- 7) El ROMI promedio para los 3 periodos es de 28%, pero si se observa la apertura por año, en Año 1 se obtiene un ROMI de 11% dado que se realiza una fuerte inversión por su lanzamiento en los primeros 6 meses de venta. En Año 2 y 3 ya

se observa un ROMI creciente, 28% en Año 2 y 39% en Año 3, lo que refleja un retorno creciente por sobre lo invertido.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El plan de marketing presentado para el relanzamiento de la marca Fransafé dentro del porfolio de marcas de Savencia Fromage & Dairy Argentina parte de la identificación de una necesidad estratégica de la compañía de tener una marca y un porfolio de productos independiente de sus marcas de mayor valor para poder cubrir un segmento del mercado para el que hoy no tiene una oferta especialmente diseñada.

Tal como se detalló a lo largo del escrito, Argentina se encuentra en un contexto de inflación creciente, que impacta directamente en el poder adquisitivo de su población, que no logra recuperar los salarios al ritmo del aumento identificado en los precios. La clase socioeconómica más afectada ante estos contextos es la clase media, que representa a casi la mitad de la población del país, y un segmento de la sociedad cuya respuesta ante la pérdida de poder adquisitivo es el cambio de su consumo de productos diarios de marcas líderes, a las llamadas marcas “B”, dato que se refleja no solo en estudios cualitativos, si no en la información de mercado que muestra el crecimiento de dichas marcas.

Ante esta situación actual, y una proyección que reflejaría una profundización de esta compleja situación del país, resulta fundamental tener una herramienta como compañía para poder seguir estando presentes en los hogares de los consumidores.

Con estas premisas, se desarrolló un plan de marketing para que la compañía tenga una oferta especial para este segmento del mercado volviendo a lanzar la marca *Fransafé*, con una estrategia de marca y Marketing Mix independiente de las marcas de mayor valor agregado de la compañía y ubicada en los territorios propios del consumidor al que se busca capturar. Una variable fundamental para este proyecto, antes que el precio, es poder desarrollar un producto que tenga una buena relación calidad-precio. Esta es la variable clave para los consumidores, sobre todo el componente de calidad. Resulta clave tener en mente que los valores clave de los productos de la categoría láctea es la calidad y la confianza, valores que se han construido a lo largo de los años en los consumidores, y que resultan claves para el éxito de un producto. Otro punto clave a resaltar es que, estratégicamente, el objetivo central de este lanzamiento no es generar una gran rentabilidad incremental a la compañía, si bien el plan económico-financiero propuesto refleja su viabilidad, rentabilidad y potencial, sino poder crecer en penetración como compañía, sin perder terreno de presencia en los hogares de los consumidores y poder tener un producto que respondan a las necesidades de un consumidor cada vez más retraído en su consumo.

Bibliografía

- (20d. C., junio 21). Hay un gran mito en la Argentina que ubica a la @laserenisima como el GRAN formador d precio d la leche y domina holgadamente el mercado. Nada más lejano. Sin embargo, la marca que fundaron los Mastellone es sinónimo d lácteos y x eso acá les cuento su historia [#HiloDeDomingo]. *Twitter*. Recuperado 18 de junio de 2023, de https://twitter.com/facusonatti/status/1406584532233564168?ref_src=twsrc%5Etfw%7Ctwcamp%5Etweetembed%7Ctwterm%5E1406584532233564168%7Ctwgr%5E36f431be91034542daae6356eb5dec43133fe7fc%7Ctwcon%5Es1_&ref_url=https%3A%2F%2Fnews.agrofy.com.ar%2Fnoticia%2F196903%2FFracking-lacteo-punado-empresas-que-maneja-negocio-argentina
- Aaker, & Joachimsthaler, E. (2000). *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*. *California Management Review*, 42(4), 8–23. <https://doi.org/10.2307/41166051>
- AcademiaCrandi. (2020). ¿Qué es un driver en marketing? *AcademiaCrandi*. <https://academia.crandi.com/ventas-online/que-es-un-driver-en-marketing/#%C2%BFQue es un Driver en Marketing>
- ámbito.com. (2016, 29 junio). SanCor vendió a Vicentín Family Group su línea de yogures, flanes y postres. *ámbito.com*. <https://www.ambito.com/ambito-biz/sancor-vendio-vicentin-family-group-su-linea-yogures-flanes-y-postres-n3945207>
- ámbito.com. (2020, 16 enero). Precios Cuidados: Alberto Fernández pidió a los consumidores que denuncien los aumentos. *ámbito.com*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/precios-cuidados-pidio-los-consumidores-que-denuncien-los-aumentos-n5076967>
- Arcor y Bagley pagaron US\$ 1,7 millones para aumentar su participación en La Serenísima. (2020, 20 mayo). *Agrofy News*. <https://news.agrofy.com.ar/noticia/187123/arcor-y-bagley-pagaron-us-17-millones-aumentar-su-participacion-serenisima>
- ARSA. (s. f.). ARSA. Recuperado 17 de junio de 2023, de https://www.sancoryoguresypostres.com.ar/nuestrasmarcas/?marca_id=91
- Baños, A. (2009). Fijación de Precios. En *Colección Máster en Negocios*. Clarín/AGEA.
- Blythe. (2009). Targeting. In *Key Concepts in Marketing* (p. 126). *SAGE Publications Ltd*. <https://doi.org/10.4135/9781446221617.n33>
- Casas, X. (2022, 7 agosto). ¿Qué es hoy ser de clase media?: resignación, consumos efímeros y la aspiración de perder lo menos posible. *Infobae.com*. <https://www.infobae.com/economia/2022/08/07/que-es-hoy-ser-de-clase-media-resignacion-consumos-efimeros-y-la-aspiracion-de-perder-lo-menos-posible/>
- Consumidores disminuyen sus compras en Argentina*. (s. f.). <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2022---argentina--consumo-en-argentina>

- Consumo argentino en la última década. (2022, agosto). Kantar. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2022-ar-consumo-argentino-en-la-ultima-decada>
- Cronista, E. (2021, 6 agosto). Fue líder 80 años y una alianza rara con el chavismo los dejó al borde de la quiebra: la historia agridulce de. *ECC*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/fue-lider-80-anos-y-una-alianza-rara-con-el-chavismo-los-dejo-al-borde-de-la-quiebra-la-historia-agridulce-de-sancor/>
- Cronista, E. (2021a, julio 22). Las 3 pymes cordobesas que concentran 50% de la manteca argentina: su plan para seducir a Rusia. *ECC*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/las-3-pymes-cordobesas-que-concentran-50-de-la-manteca-argentina-su-plan-para-seducir-a-rusia/>
- Cronista, E. (2022, 7 septiembre). La historia del italiano que vendía quesos en San Telmo y fundó la empresa láctea más conocida de la Argentina. *ECC*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/la-historia-del-italiano-que-vendia-quesos-en-san-telmo-y-fundo-la-empresa-lactea-mas-conocida-de-la-argentina/#:~:text=Antonino%20Mastellone%20naci%C3%B3%20en%201899,una%20compa%C3%B1%C3%ADa%20l%C3%A1ctea%20en%20Jun%C3%A1Dn.>
- Cronista, E. (2023, 15 mayo). Llegaron desde Suiza, manejaron la empresa familiar durante 95 años y se la vendieron a una multi. *ECC*. <https://www.cronista.com/apertura/empresas/llegaron-desde-suiza-manejaron-la-empresa-familiar-durante-95-anos-y-se-la-vendieron-a-una-multi/>
- Cronista.com. (2015, 4 diciembre). Arcor se queda con casi el 25% de las acciones de La Serenísima. *ECC*. <https://www.cronista.com/negocios/Arcor-se-queda-con-casi-el-25-de-las-acciones-de-La-Serenisima-20151204-0073.html>
- Devincenzi, A. (2021, 30 diciembre). Iloay reestructuró su deuda y lanza un plan para darle batalla a la crisis. *ECC*. <https://www.cronista.com/negocios/nueva-etapa/>
- Dolan, Robert (2000), Comentario sobre estrategia de marketing. HBS, 504-S13.
- El Diario del centro del país. (2022, 25 junio). Usina láctea de Villa María presentó su plan de expansión. *El Diario del centro del país*. <https://www.eldiariocba.com.ar/el-diario-rural/2022/6/25/usina-lactea-de-villa-maria-presento-su-plan-de-expansion-75148.html>
- El programa de «Precios Cuidados» llega a toda la Argentina. (2014, 17 enero). *Telam*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.telam.com.ar/notas/201401/48491-el-programa-de-precios-cuidados-llega-a-toda-la-argentina.html>
- Escobar, S. (2023, 26 enero). El Gobierno destina \$1.200 millones para sostener a SanCor. *Perfil*. <https://www.perfil.com/noticias/economia/el-gobierno-destina-1200-millones-para-sostener-a-sancor.phtml>

- Estas son las 10 marcas preferidas por los argentinos: hay sorpresas. (2022, 23 septiembre). <https://infonegocios.info/el-cronista/estas-son-las-10-marcas-preferidas-por-los-argentinos-hay-sorpresas>
- Ferreres, O. J. (2019, 16 octubre). ¿Por qué el nombre de SanCor? *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/por-que-nombre-sancor-nid2297542/>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2010). Global Livestock Environmental Assessment Model (GLEAM). *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de <https://www.fao.org/gleam/results/en/>
- Fort N, L. A. (2017, 24 febrero). Precios cuidados: pasado, presente y futuro. *El Cronista*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.cronista.com/negocios/Precios-cuidados-pasado-presente-y-futuro-20170224-0009.html>
- Fuentes, B. (2019). Metano y humanos: el mito de que las vacas están matando el planeta. *elpais.com*. Recuperado de https://verne.elpais.com/verne/2019/08/14/articulo/1565772549_444060.html
- Gases de Efecto Invernadero. (2021, 31 agosto). *Argentina.gob.ar*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/cambio-climatico/efecto-invernadero>
- Giddens, N., & Hofmann, A. (2010). *Building your brand with flanker brands*. Ag Decision Maker.
- Global Dairy Top 20: Movers and shakers. (2022). En *research.rabobank.com*. Recuperado 13 de octubre de 2022, de https://research.rabobank.com/far/en/sectors/dairy/dairy_top_20_2022.html
- González Cáceres, M. (2012). Aspectos Medio ambientales asociados a los procesos de la industria láctea. *Mundo Pecuario*, 1, 16-32. Recuperado de https://www.produccion-animal.com.ar/produccion_bovina_de_leche/leche_subproductos/37-industria.pdf
- índice de Reciclado – Ecoplas. (s. f.). *Ecoplas*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://ecoplas.org.ar/indice-de-reciclado/>
- Industrias, R. M. (2023, 5 mayo). Tregar, la historia de Cipriano García y Hortensia de Simón. *Revista Más Industrias*. Recuperado de <https://masindustrias.com.ar/tregar-historia-empresa-lactea-argentina/>
- Inflación julio 2022: cómo quedan los números después del anuncio del INDEC. (2022, 11 agosto). *TN*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://tn.com.ar/economia/2022/08/11/inflacion-julio-2022-como-quedan-los-numeros-despues-del-anuncio-del-indec/>
- Infobae. (2017, 10 marzo). La láctea Sancor no logra superar una crisis que en 2016 le generó pérdidas por \$2.421 millones. *infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2017/02/06/la-lactea-sancor-no-logra-superar-una-tesis-que-en-2016-le-genero-perdidas-por-2-421-millones/>

- Infobae. (2022, 15 agosto). Ocho de cada diez personas modificaron sus consumos por la inflación: segundas marcas, menos gastos de ocio y recorte en cultura. *infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2022/08/15/ocho-de-cada-diez-personas-modificaron-sus-consumos-por-la-inflacion-segundas-marcas-menos-gastos-de-ocio-y-recorte-en-cultura/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022a). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. *EPH*. Recuperado el 10 de mayo de 2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022b). Proyecciones de la población de Argentina 2010-2040 [Archivo de datos]. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/c1_proyecciones_nac_2010_2040.xls
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022b). Resultados provisionales del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2022. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 23 de mayo de 2013 de https://www.censo.gob.ar/wp-content/uploads/2023/01/cnphv2022_resultados_provisionales.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2022c). Índice de Precios al Consumidor (IPC) - Informe técnico. Recuperado EL 15 de noviembre de 2022 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2023). Incidencia de la pobreza por ingresos. Recuperado el 22 de diciembre de 2023 de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152#:~:text=Para%20calcular%20la%20incidencia%20de,ingreso%20no%20superan%20la%20CBA.>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). Canasta básica alimentaria Canasta básica total. Preguntas frecuentes. *indec.gob.ar*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/sociedad/preguntas_frecuentes_cba_cbt.pdf
- iProfesional. (2021, 27 agosto). La leche, en una encrucijada: qué pasa con SanCor, La Serenísima y el negocio de los tambos en el país. *Iprofesional.com*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/346415-sector-lacteo-que-pasa-con-sancor-la-serenisima-y-los-tambos>
- iProfesional. (2021, 8 junio). Revelan cuánta plata hay que ganar por mes para pertenecer a la clase media. *Iprofesional.com* Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/340847-sos-clase-media-revelan-cuanta-plata-tenes-que-ganar-por-mes>
- iProfesional. (2021a, mayo 25). De empleado a fundador de La Serenísima, la empresa láctea líder: la apasionante historia de Mastellone. *Iprofesional.com*. Recuperado

- de <https://www.iprofesional.com/actualidad/339800-sabes-como-nacio-la-serenisima-la-vida-de-antonio-mastellone>
- iProfesional. (2022, 9 marzo). Los 5 puntos del plan de la dueña de La Serenísima para salir del rojo y seguir siendo la principal láctea del país. iProfesional.com. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/negocios/358694-el-plan-de-la-duena-de-la-serenisima-para-salir-del-rojo>
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation, and control*. Prentice-Hall.
- La desocupación se mantuvo en el 7% en el primer trimestre de 2022. (2022, 23 junio). *Chequeado.com*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://chequeado.com/hilando-fino/la-desocupacion-se-mantuvo-en-el-7-en-el-primer-trimestre-de-2022/>
- La Serenísima. (s. f.). La Serenísima. Recuperado 18 de junio de 2023, de <https://www.laserenisima.com.ar/empresa-historia.php>
- Lamiral, C. (2021, 2 julio). Consumidores se inclinan más por segundas marcas. *ámbito.com*. <https://www.ambito.com/economia/consumidores/se-inclinan-mas-segundas-marcas-n5212544>
- lanacionar. (2014, 25 abril). Cristina Kirchner: «Precios Cuidados se ha convertido en una política de marketing». *LA NACION*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.lanacion.com.ar/politica/cristina-kirchner-la-gente-quiere-comprar-dentro-de-precios-cuidados-y-no-por-fuera-nid1684899/>
- Lim, A. (2017). *The art of brand war: an approach to conceptualising flanker brands*.
- Lippo, F. (2022, 7 abril). *Silk presenta Poder vegetal*. Recuperado de https://tradeyretail.com/industria/silk-presenta-poder-vegetal_2660
- Manzoni, C. (2021, 29 junio). La vuelta de las segundas marcas: 7 de cada 10 argentinos cambiaron la que preferían por otra más barata. *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-vuelta-de-las-segundas-marcas-7-de-cada-10-argentinos-cambiaron-la-que-preferian-por-otra-mas-nid29062021/>
- Merrill, P. (2020). Change in a VUCA World. In *Quality progress*, 53(1), 54–57. American Society for Quality. ISSN: 0033-524X
- Morais, D. (2022, 12 agosto). Precios de los lácteos e inflación – julio de 2022. *eDairyNews-ES*. Recuperado 20 de agosto de 2022 de <https://edairynews.com/es/precios-de-los-lacteos-e-inflacion-julio-de-2022/>
- Moreno, G. (2023, 30 marzo). Crece la venta de productos de segundas marcas. *BAE Negocios*. <https://www.baenegocios.com/negocios/Crece-la-venta-de-productos-de-segundas-marcas-20230327-0073.html>
- Mundo Empresas. (2022). Empresa láctea anunció nueva planta para multiplicar su producción. *Mundo Empresas*. <https://mundoempresas.com.ar/empresa-lactea-anuncio-nueva-planta-para-multiplicar-su-produccion/>
- Nosotros – Tregar. (s. f.). Recuperado 18 de junio de 2023, de <https://www.tregar.com.ar/nosotros/>

- Observatorio Deuda Social Argentina (ODSA). (2023a). Estado del desarrollo humano y la integración social en el Área Urbana Metropolitana de Buenos Aires. Recuperado el 20 de diciembre de 2023 de <https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2023/Observatorio-Nota-Investigacion-CABA-AMBA-2010-2022.pdf>
- Observatorio Deuda Social Argentina (ODSA). (2023b). Desigualdades provinciales en la distribución de ingresos. Recuperado el 19 de diciembre de 2023 de <https://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones/2023/Observatorio-Nota-Investigacion-CABA-AMBA-2010-2022.pdf>
- OCLA. (2022a). ARGENTINA: Ranking de Industrias Lácteas 2021/2022. *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/23579564-argentina-ranking-de-industrias-lacteas-2021-2022>
- OCLA. (2022b). Ventas de Productos Lácteos en el Mercado Interno – agosto 2022. *Observatorio de la Cadena Láctea Argentina*. <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/24561543>
- Oliveto, G. (2023, 29 mayo). Resistir, el gran proyecto de la clase media. *LA NACION*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/resistir-el-gran-proyecto-de-la-clase-media-nid29052023/>
- Página 12. (2020, 6 enero). La reconstrucción de Precios Cuidados. *Página12.com*. Recuperado 20 de agosto de 2022, de <https://www.pagina12.com.ar/240145-la-reconstruccion-de-precios-cuidados>
- Página 12. (2023). ¿Qué es el AMBA y qué zonas de Buenos Aires abarca? Recuperado el 20 de diciembre de 2023 de <https://www.pagina12.com.ar/557930-que-es-el-amba-y-que-zonas-de-buenos-aires-abarca>
- Perreault, W., y McCarthy, E. J. (1996). *Basic marketing: a global-managerial approach*. Irwin
- Porter. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- PressReader.com - Digital Newspaper & Magazine Subscriptions. (s. f.). *PressReader*. Recuperado de <https://www.pressreader.com/argentina/la-nacion/20190515/282497185114363>
- Publishing. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Quesada, R. (2022, 24 junio). Los tres hermanos que crearon una marca anticrisis para los argentinos gracias al arroz con leche. *ECC*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura/empresas/los-tres-hermanos-que-crearon-una-marca-anticrisis-para-los-argentinos-gracias-al-arroz-con-leche/>
- Quienes somos | ilolay. (s. f.). Recuperado 18 de junio de 2023, de <https://www.ilolay.com.ar/es/institucional/quienes-somos>

- Rafaela Noticias. (2023). El impacto de la venta de Ilolay: las claves y lo que hay que saber. *Rafaela Noticias*. Recuperado de <https://rafaelanoticias.com/locales/el-impacto-de-la-venta-de-ilolay-las-claves-y-lo-que-hay-que-saber.htm>
- Rodríguez, L. (2022, 18 mayo). En el país de la carne, crece la alimentación basada en plantas. *Perfil*. Recuperado de <https://www.perfil.com/noticias/economia/en-el-pais-de-la-carne-crece-la-alimentacion-basada-en-plantas.phtml>
- SanCor. (s. f.). Recuperado 17 de junio de 2023, de <http://www.sancor.com/principal/SanCor?es>
- Schiariti, M.L., Mosteirín, M.J., Cimmarusti, S. y Payero, H.E. (2019). Se sancionó la ley de promoción de la alimentación saludable. *abogados.com*. Recuperado 8 de agosto de 2022, de <https://abogados.com.ar/se-sanciona-la-ley-de-promocion-de-la-alimentacion-saludable/29454>
- Seco, M., Andrés, O., y Ramos, G. (s.f.). Diccionario del español actual. *fbvva.es*. Recuperado de <https://www.fbbva.es/diccionario/commodity/>
- Slipczuk, M. & Di Santi, M. (2021). ¿Cómo evolucionó la pobreza en la Argentina con cada presidente? *Chequeado.com*. Recuperado el 20 de Julio de 2022 <https://chequeado.com/el-explicador/como-evoluciono-la-pobreza-con-cada-presidente/>
- Terrile, S. (2019, 15 octubre). Mastellone relanza Armonía y mantendrá los precios de La Martona hasta el 10 de diciembre. *LA NACION*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/mastellone-relanza-armonia-hace-pacto-precios-10-nid2297390/>
- Todolechería. (2021). Ilolay reestructuró su deuda y apronta un plan para crecer. *Todo Lechería*. Recuperado de <https://www.todolecheria.com.ar/ilolay-reestructuro-su-deuda-y-apronta-un-plan-para-crecer/#:~:text=Ilolay%20reestructur%C3%B3%20su%20deuda%20por,alimentos%20y%20su%20capacidad%20productiva.>
- Uno de los principales procesadores de leche del mundo compró a la marca santafesina Ilolay. (2023, 5 abril). *Agrofy News*. Recuperado de <https://news.agrofy.com.ar/noticia/204367/uno-principales-procesadores-leche-mundo-compro-marca-santafesina-ilolay>
- Valleboni, C. (2021, 4 septiembre). Cuánto creció el segmento de leches vegetales en la Argentina y el mundo. *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/cuanto-crecio-segmento-leches-vegetales-argentina-mundo-n7909>
- Valleboni, C. (2022, 13 julio). Pymes argentinas fueron premiadas por su contribución al desarrollo del país: cuáles son y qué hacen. *Forbes Argentina*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/negocios/pymes-argentinas-fueron-premiadas-su-contribucion-desarrollo-pais-cuales-son-hacen-n25136>

Anexo

Figura 1: Evolución tasa de inflación en Argentina realizado por Ecolatina de 1993 a 2021.

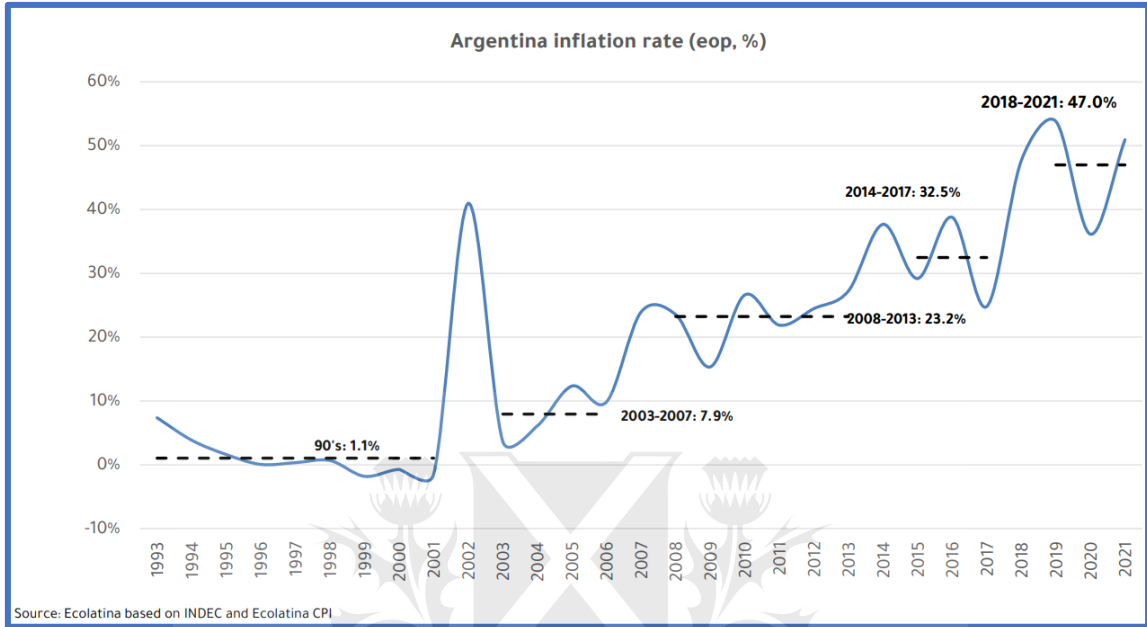


Figura 2: Evolución consumo de productos de consumo inmediato/masivo de 1999 a 2021 elaborado por Kantar. Documento adquirido por la compañía.

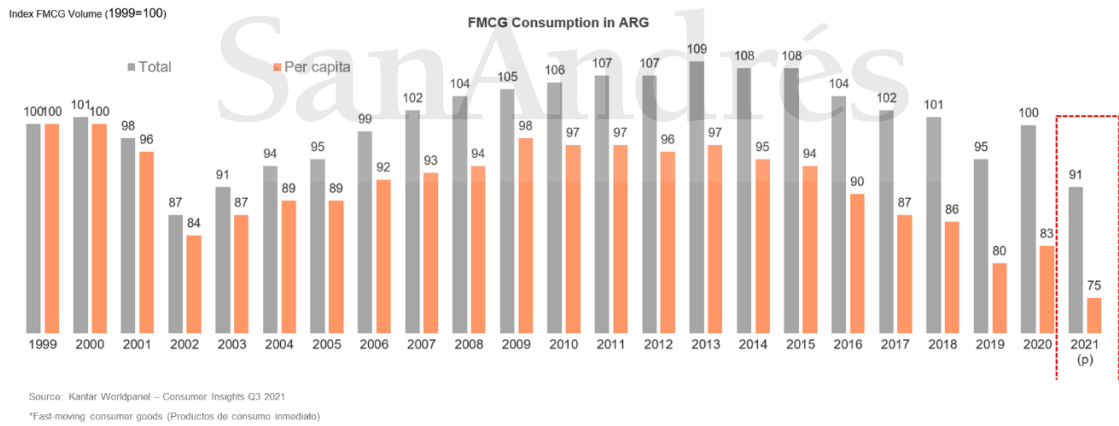


Figura 3: Gráfico de la evolución de la tasa de desempleo elaborada por Chequeado (2022) en función de los datos del INDEC desde el segundo trimestre de 2016 al tercer trimestre de 2021.

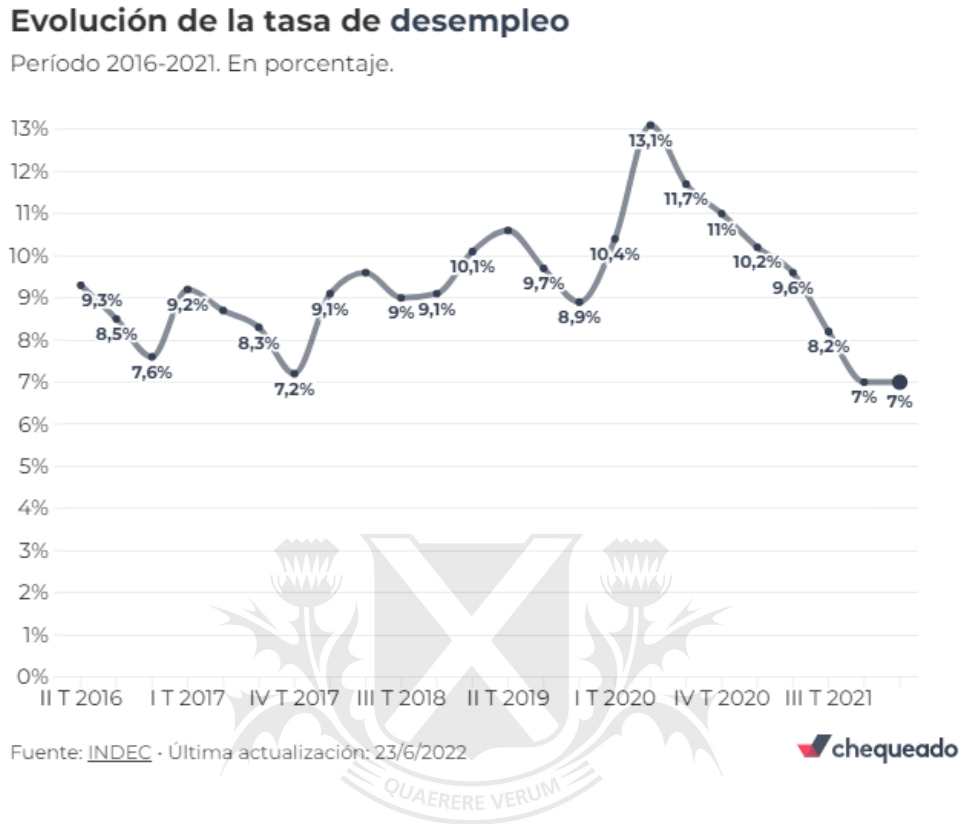


Figura 4: Evolución venta de productos lácteos en el mercado interno desde enero 2018 a agosto 2022. Elaborado por OCLA (2022b).

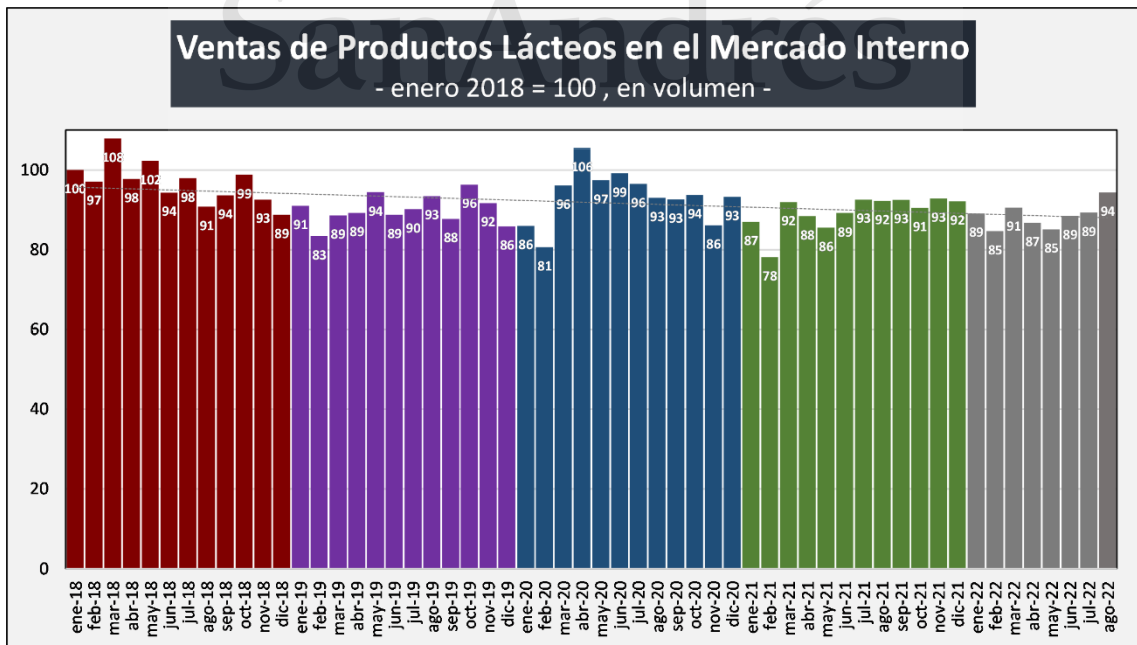


Figura 5: Ranking de empresas lácteas argentinas en función de los litros de leche recepcionados por día. Elaborado por OCLA (2022a)

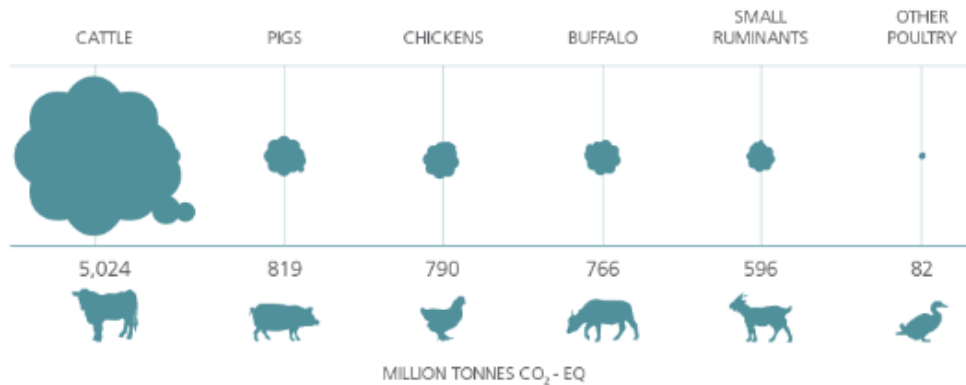
RANKING DE INDUSTRIAS LACTEAS DE ARGENTINA				jul21-jun22
Ranking	Empresa Láctea	Recepción en litros de leche por día	Participación respecto al total de leche producida	Participación acumulada respecto al total de leche producida
1	Saputo	3.788.192	11,9%	11,9%
2	Mastellone Hnos. SA - La Serenísima*	3.450.000	10,8%	22,8%
3	Williner - Ilolay	1.355.861	4,3%	27,0%
4	Punta del Agua*	1.100.000	3,5%	30,5%
5	Noal SA	990.964	3,1%	33,6%
6	Adecoagro	848.254	2,7%	36,3%
7	Nestlé	800.231	2,5%	38,8%
8	García Hnos. Agroindustrial SRL - Tregar	794.994	2,5%	41,3%
9	Verónica	742.510	2,3%	43,6%
10	Corlasa - Grupo Gloria	673.624	2,1%	45,7%
11	Milkaut - Savencia Argentina*	660.000	2,1%	47,8%
12	SanCor Coops. Udas. Ltda.	533.333	1,7%	49,5%
13	La Sibila	501.518	1,6%	51,1%
14	Manfrey Cooperativa de Tamberos	437.232	1,4%	52,4%
15	Sobrero y Cagnolo SA	427.181	1,3%	53,8%
16	Danone*	360.000	1,1%	54,9%
17	Ramolac - Peiretti y Otros	284.847	0,9%	55,8%
18	La Ramada	276.595	0,9%	56,7%
19	Cremigal	268.404	0,8%	57,5%
20	Lácteos Vacalín - Rodriguez e Hijos SA	260.812	0,8%	58,3%
21	Fabrica de Alimentos Santa Clara	239.920	0,8%	59,1%
22	Cooperativa Arroyo Cabral	225.542	0,7%	59,8%
23	La Lácteo	202.565	0,6%	60,4%
24	Tonutti	185.109	0,6%	61,0%
25	Alimentos Refrigerados SA	156.327	0,5%	61,5%
26	Pampa Cheese SA	140.705	0,4%	62,0%
27	La Varese SRL	106.830	0,3%	62,3%
Total		19.811.552	62,3%	62,3%
Promedio leche producida 2021/22		31.800.058	100,0%	100,0%

(*) Los litros de leche recibidos por estas empresas son estimados por OCLA en base a datos de informantes calificados.

Figura 6: Pirámide social Argentina elaborada por la Consultora W en 2022 (Casas, 2022).



Figura 7: Ranking de toneladas emitidas de CO2 por especie animal elaborado por Food and Agriculture Organization of the United Nations (2010).

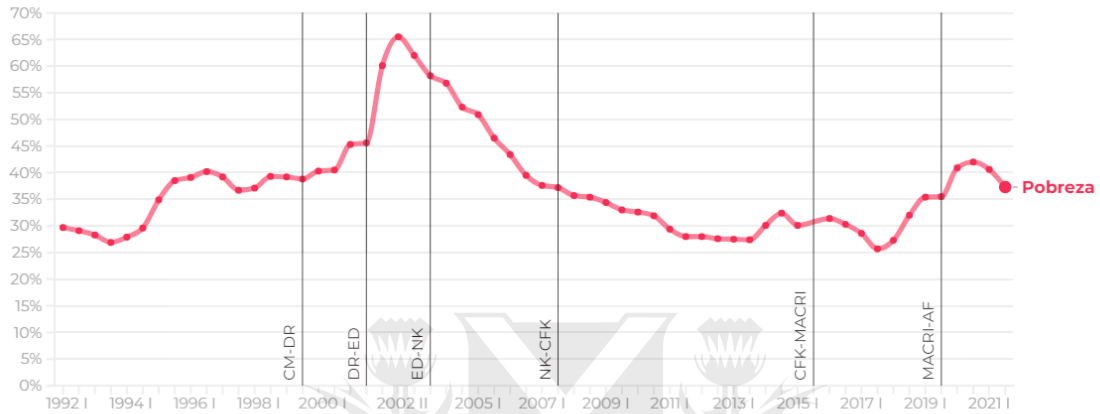


Global estimates of emissions by species. It includes emissions attributed to edible products and to other goods and services, such as draught power and wool. Beef cattle produce meat and non-edible outputs. Dairy cattle produce milk and meat as well as non-edible outputs.

Figura 8: Evolución del porcentaje de pobreza en Argentina elaborado por Chequeado.com (Slipczuk y Di Santi, 2021).

Personas debajo de la línea de pobreza

Período 1992-2021. En porcentaje.



Fuente: Cedlas e INDEC.

* Semestre móvil por falta de datos | 2015 II sin datos



Figura 9: Ranking ingreso medio familiar por provincia. Tercer trimestre 2022 (ODSA, 2023b).

