



**Trabajo de Graduación en
Administración de Empresas**

***“Los caminos que conducen a la
competitividad sustentable.
El análisis de un caso.”***

Autor: Josefina Risso Patrón - 11180

Mentor: Roberto Serra

Victoria, 2003.

Resumen

Entendemos que el contexto en el cual se deben manejar las organizaciones es cada vez más dinámico y complejo. Sabemos que no todas las empresas logran liderar, mucho menos, en contextos conflictivos. Es por eso que lo que nos cuestionamos es, ¿qué factores hacen que ciertas organizaciones sean competitivas mientras que otras apenas sobreviven?

Sabemos que para lograr obtener una competitividad sustentable, las empresas deben generar valor. Realizamos el estudio de una empresa exitosa y analizamos los caminos elegidos por esa organización. Además, sabemos que esos comportamientos clave deben generar valor en el consumidor, quien define la supervivencia de las distintas compañías. Es el consumidor quien percibe el valor creado a través de ciertas características que brinda el modelo de negocios. Utilizamos el Modelo de Impulsores de Valor propuesto por R. Amit y C. Zott, para comprobar la manera en la que gracias a las acciones realizadas por la organización estudiada, se ha logrado generar valor en el consumidor.

Finalmente, entendemos que los esfuerzos de la empresa se basan en lograr que el modelo de negocios se componga por una combinación de impulsores como la novedad, la eficiencia, la integración y la complementariedad. De esa forma, la empresa analizada logra generar valor en el consumidor. El valor percibido y la satisfacción del consumidor, hacen que la empresa sea la principal elección de los consumidores. Estos factores permiten que la organización sea capaz de manejarse y liderar entendiendo las características necesarias para la obtención de la competitividad sustentable en la nueva economía, el nuevo juego.

Palabras clave: Competitividad- Valor- Posicionamiento- Estrategia- Modelo de negocio- Consumidor- Impulsores de Valor- Novedad- Eficiencia- Complementación- Integración.

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	4
Planteo de la Problemática	4
Estrategia Metodológica	6
Guía de Lectura	8
<i>Marco Teórico</i>	10
<i>1. La competitividad: La creación de valor</i>	17
<i>2. La clave de la competitividad: El posicionamiento</i>	19
2.1. La visión	19
2.2. El posicionamiento	20
2.3. La Diferenciación	22
<i>3. La creación de valor mediante el valor agregado del marketing</i>	24
3.1 El Producto	25
3.1.1. La Innovación	25
3.1.2. La Cooperación Empresarial	26
3.1.3. El producto como elemento tangible. La diferenciación por medio del envase.	29
3.1.4. El producto como elemento intangible: Estrategia de marca	31
3.2. Comunicación	33
3.2.1. Publicidad	33
3.2.2. Promoción	37
3.3. La Distribución	40
3.3.1. Factores condicionantes de la estrategia de distribución	40
3.3.2. La integración	41
3.3.3. Tipo de canal	41
3.4. El Precio	44
3.4.1. Factores esenciales para la fijación del precio	44
3.4.2. Variación de precios durante el período 2001-2002.	45
3.4.3. Los Descuentos	46
<i>4. Los aportes del enfoque operativo y del aspecto financiero a la generación de valor</i>	48
4.1. El enfoque operativo	48
4.1.1. La tecnología de producción	48
4.1.2. La productividad de la mano de obra	49
4.1.3. Los Inventarios	49
4.1.4. La estandarización	50
4.1.5. El análisis de valor	50
4.2. El aspecto financiero	51
<i>5. El análisis enfocado en el consumidor: el modelo de negocios.</i>	53
<i>6. El Modelo de Impulsores de Valor de R. Amit y C. Zott.</i>	54
6.1. La Novedad	55
6.2. La Eficiencia	59
6.3. La Complementación	64

6.4. La Integración	67
<i>Conclusión</i>	71
<i>Bibliografía</i>	74
Trabajos presentados en conferencias y seminarios	75
Publicaciones en Internet	75
Publicaciones en Diarios y Revistas	75
<i>Glosario</i>	77
<i>Anexos</i>	78
Anexo N° I: Entrevista a La Serenísima-Danone.	78
Anexo N° II: Entrevista a La Serenísima-Mastellone Hnos.	80
Anexo N° III: Encuesta	81
Anexo N° IV: El HACCP	93



Universidad de
San Andrés

Índice de Gráficos

Gráfico N° 1: Modelo de Impulsores de Valor	54
Gráfico N° 2: La importancia del surgimiento de nuevos productos lácteos para el consumidor	55
Gráfico N° 3: La Serenísima-Danone ha logrado mantener una cartera de productos innovadora según sus consumidores	56
Gráfico N° 4: La percepción de los consumidores acerca de los cambios realizados por la empresa en el diseño de sus productos	56
Gráfico N° 5: La empresa ha logrado cubrir necesidades que antes no cubría	57
Gráfico N° 6: La conveniencia de los packs	58
Gráfico N° 7: La información que brindan las publicidades acerca de sus productos	59
Gráfico N° 8: El recordatorio de la publicidad	60
Gráfico N° 9: La información que contienen los envases de los productos	60
Gráfico N° 10: La disponibilidad de los productos en los puntos de venta	61
Gráfico N° 11: La identificación de los productos en las góndolas	62
Gráfico N° 12: Las formas de reconocimiento de los productos La Serenísima-Danone en los comercios	62
Gráfico N° 13: Las razones por las cuales las personas confían en la calidad de La Serenísima-Danone	64
Gráfico N° 14: Las preferencias de los consumidores	65
Gráfico N° 15: La participación de la empresa en eventos promocionales	67
Gráfico N° 16: El comportamiento de compra durante la crisis	68
Gráfico N° 17: Las marcas elegidas por los consumidores	69
Gráfico N° 18: Razones que justifican la elección de los productos lácteos	69
Gráfico N° 19: El cambio en el comportamiento de compra durante la crisis	70

Introducción

Planteo de la Problemática

Sabemos que Argentina está atravesando por un período de recesión e incertidumbre. El país está estancado en materia de competitividad como así lo indica el World Economic Forum, en el Global Competitiveness Report¹. En este ranking de competitividad, en el que se comparan otros 80 países, Argentina ha disminuido del puesto 49 en el 2001 al 60 en el 2002. Las estimaciones obtenidas por el INDEC muestran que el nivel de pobreza ha aumentado. Las estadísticas indican que el 35,4 % de la población se encontraba bajo las líneas de pobreza en octubre del 2001 y un 54,3% en octubre del 2002. La variación del Índice de Precios al Consumidor en el 2002 con respecto al año anterior fue de un aumento del 27%. A su vez, los ingresos de la población disminuyeron en un 6% en el 2002.² El poder adquisitivo de las personas en el 2002 ha disminuido con respecto al año anterior.

Es claro entonces que el contexto ha cambiado pero la crisis no es la única responsable por esto. El entorno en el cual se deben manejar las empresas es dinámico y se torna cada vez más complejo. Diversos son los factores que se deben considerar para jugar un nuevo juego de los negocios. Es evidente que en la actualidad, se requiere tener una visión a largo plazo, entender las características cambiantes de la economía, de los mercados emergentes y de las necesidades de los consumidores.

Entendemos que ante este contexto de ausencia de competitividad en nuestro país y ante la creencia de falta de posibilidades de supervivencia para las organizaciones, hay empresas que han obtenido ganancias y crecimiento. Entonces, ¿cómo puede una organización lograr ser competitiva y liderar mientras que otras apenas sobreviven?

Para concluir, entonces, lo que nos planteamos es analizar el caso de una situación actual que muchos profesionales se cuestionan. Intentamos mostrar que en, al menos la organización estudiada, existen ciertas características competentes a las cuales se debe prestar especial atención ya que son factores clave para lograr obtener una competitividad

¹ Información obtenida de www.weforum.org. Global Competitiveness Programme Reports 2002-2003.

sustentable en el nuevo contexto. Identificaremos los caminos que ha tomado la empresa seleccionada. Se desea indagar sobre una situación considerada crucial para las organizaciones que se ven afectadas por el escenario actual en el cual la empresa analizada logró posicionarse como líder.

En suma, estudiaremos los factores propuestos por R. Amit y C. Zott, que hacen que un modelo de negocios actúe como generador de valor para el consumidor. Esto es, que logran que el consumidor elija los productos o servicios de la organización. Se intentará demostrar que, en el caso seleccionado, lo propuesto por el trabajo ha garantizado buenos resultados.

Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación han guiado al trabajo. Es claro que a lo largo del análisis se ha intentado responderlas. Ellas son:

¿Cuál es la esencia de la competitividad?

¿Cómo se logra crear valor en el contexto actual?

¿Qué papel cumple la visión de una organización en este nuevo contexto?

¿De qué manera influyen las variables de marketing en la competitividad de una empresa?

¿Qué importancia tiene el posicionamiento de una organización en el camino hacia la obtención de competitividad?

¿Qué factores determinaron que La Serenísima lograra mantenerse como líder en los últimos dos años?

² Información obtenida de www.indec.gov.ar. INDEC. Indices y variaciones generales. IPC. 20 de febrero, 2003.

Estrategia Metodológica

Es importante aclarar que al ser este tipo de investigación exploratorio, no se hace referencia a una hipótesis. Es claro que el tema estudiado ha sido poco elaborado con anterioridad principalmente por tratarse de un tópico de la actualidad. En particular, se trata del análisis de un caso que especifica los factores esenciales para la empresa a fines de lograr la competitividad durante el período 2001-2002. Se ha elegido a La Serenísima, una compañía multinacional del sector alimenticio, como organización a analizar. Esta es una empresa líder de productos lácteos.

Consideramos a La Serenísima como una organización exitosa. Entendemos por exitosas aquellas que han obtenido una competitividad sustentable. Se trata de una empresa con diversas marcas y unidades de negocio, donde los cambios que se producen son importantes.

No obstante, decidimos analizar tan solo la parte de postres y yogures, la cual es manejada por el grupo Danone, con sus marcas Ser, Danonino, Yogurísimo, Cindor, Actimel y Serenito. Esto es, en el análisis quedan excluidos los productos básicos como, por ejemplo, la leche. Se estudian aquellos productos lácteos que no son considerados como “productos básicos”. Lo que se intenta es analizar productos que pueden ser fácilmente eliminados de la canasta familiar en épocas de crisis.

El diseño de la metodología de investigación es mixto ya que dentro del trabajo se aplican técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Por un lado, realizamos una entrevista semi-estructurada al Lic. Sergio Alvarez, Gerente de Supply Chain de La Serenísima-Danone, sobre la base de un cuestionario tentativo (Ver Anexo N° I). La entrevista está formada por preguntas preconcebidas pero adaptables a las respuestas. Estas preguntas son, en su mayoría, abiertas. Además, se realizó otra entrevista a personal de Mastellone Hnos. Si bien se analiza la parte de yogures y postres lácteos que es manejada por Danone, sabemos que su principal aliado es Mastellone Hnos, fundador de La Serenísima, con quien Danone comparte incluso la marca paraguas. Es por eso que consideramos esencial tener una entrevista con los creadores de la organización. Para ello, realizamos otra entrevista con

Ernesto Páramos, quien forma parte del Departamento de Información Estudiantil. (Ver Anexo II).

Por otra parte, la metodología cuantitativa se utiliza para realizar el análisis acerca de la percepción del consumidor. A partir de las acciones realizadas por la organización, intentamos identificar el efecto que estas tuvieron en los consumidores. Realizamos una investigación cuantitativa no probabilística con cuestionarios estandarizados a 200 personas. (Ver Anexo III). Si bien entendemos que el muestreo tiene esa limitación, consideramos que la encuesta brinda un enfoque de la percepción del consumidor que resulta útil para la elaboración del trabajo de licenciatura. El modelo de muestra adoptado es incidental. Las personas tienen entre 18-70 años. Entre ellas, el 50% son mujeres y 50% son hombres. Las encuestas se realizaron personalmente en las zonas de Palermo y Recoleta. El nivel socioeconómico de los entrevistados está constituido por ABC1C2. El cuestionario está formado en su mayoría por preguntas cerradas con respuestas únicas como también múltiples.

Por último, las fuentes de información son tanto primarias como secundarias. La información no solo es recogida a través de las encuestas y entrevistas sino que también proviene de libros, investigaciones y artículos publicados. Se utiliza un paper de R. Amit y C. Zott como base para el análisis de la creación de valor del modelo de negocios. Además, utilizamos ciertos datos como estadísticas ya calculadas por el Indec.

Guía de Lectura

Sabemos que el trabajo intenta identificar los caminos adoptados por una organización que liderar en un contexto conflictivo. Analizaremos los factores clave que, en el caso analizado, permitieron la obtención de la competitividad sustentable.

En el primer capítulo, se hace referencia a la competitividad. Se analiza la importancia de la creación de valor para lograr ser competitivos. Analizamos la definición del valor para el consumidor, como indicador de satisfacción. Este análisis es fundamental dado que es el consumidor quien definirá qué organizaciones sobrevivirán y serán competitivas y cuales no.

A continuación, entendemos que para lograr generar el valor y ser competitivas, las organizaciones deben realizar esfuerzos y adoptar ciertos comportamientos. Esas acciones deben estar dentro de un marco estratégico. En el segundo capítulo, examinamos el marco estratégico adoptado por La Serenísima-Danone, formado por la visión, el posicionamiento como factor clave de la competitividad y la estrategia.

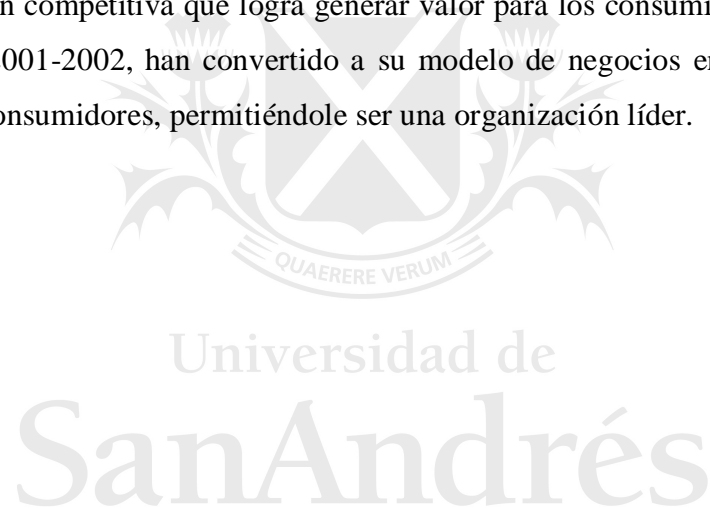
Por otra parte, consideramos que la estrategia está formada por trayectorias estratégicas. Es por eso que en el capítulo 3, consideramos esencial analizar el valor agregado que genera la estrategia de marketing adoptada por la organización. Profundizamos en las variables de producto, comunicación, distribución y precio.

No obstante, creemos que se debe realizar un análisis del enfoque operativo y del aspecto financiero ya que también forman parte de las trayectorias estratégicas necesarias para lograr la creación de valor. Este estudio se realiza en el capítulo 4.

En el quinto capítulo, se realiza un análisis centrado en el consumidor. Luego de haber estudiado las acciones realizadas por la empresa, es vital realizar un enfoque basado en el consumidor dado que el valor que perciba será clave en la definición del futuro de la organización.

Para poder realizar un análisis de la percepción de valor de los consumidores, en el capítulo sexto, consideramos necesario utilizar el Modelo de Impulsores de Valor propuesto por R. Amit y C. Zott que establece cuatro factores fundamentales para la construcción de un modelo de negocios generador de valor. Las variables que constituyen al modelo son la novedad, la eficiencia, la complementación y la integración. Verificamos si a partir de las acciones realizadas por la organización, se lograron alcanzar las variables impulsoras de valor. Para poder realizar un análisis de la percepción de los consumidores, consideramos necesario utilizar los datos obtenidos en las encuestas realizadas e identificar de qué manera se logran alcanzar los Impulsores del Modelo, y generar o no valor para los consumidores.

Por último, a partir del estudio realizado, podemos afirmar que La Serenísima-Danone es una organización competitiva que logra generar valor para los consumidores. Sus acciones a lo largo del 2001-2002, han convertido a su modelo de negocios en uno generador de valor para los consumidores, permitiéndole ser una organización líder.



Marco Teórico

Para fundamentar el estudio, el siguiente trabajo se enfocará principalmente en el análisis de los elementos teóricos propuestos por J. P. Sallenave acerca de la competitividad. En uno de sus libros, el autor afirma que el “posicionamiento es la clave de la competitividad.” (Sallenave, 1994: 253). Es importante aclarar que entendemos a la competitividad sustentable como “la capacidad de competir o de soportar la competencia económica”³ en el largo plazo.

Además, es fundamental definir al posicionamiento. Es posible entenderlo desde la oferta como “el lugar que se desea ocupar en la mente de los jugadores o de los actores clave”. (Serra, 2000:167). Lo definimos como un “concepto relativo que varía según la estrategia empresarial”. (Wilensky, 1997: 121). Realizaremos un estudio acerca del posicionamiento de La Serenísima-Danone. Para ello, utilizaremos la Matriz de Estrategias Genéricas presentada por M. Porter quien lo relaciona con la decisión que debe tomar la empresa sobre qué hacer y qué dejar de hacer. Analizaremos los impulsores de posicionamiento. Esto es “3, 4 o 5 elementos claves que la empresa debe manejar coherentemente y consistentemente a lo largo del tiempo” (Serra et al., 1992: 199).

Según J. P. Sallenave “la esencia de la competitividad es la creación de valor” (Sallenave, 1994: 236). El valor tiene que ver con el “grado de utilidad de las cosas para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar”⁴. Entendemos que es la estrategia la que tiene que ver con el valor básico que se está tratando de entregar a los clientes. Definimos a la estrategia como “los objetivos, opciones y búsqueda permanente de caminos o trayectorias alternativas alineadas con la visión y el posicionamiento, que se adecuan a la evolución del entorno.” (Serra, 2000: 208)

Estudiaremos entonces al conjunto de trayectorias estratégicas ya que “ninguna medida, ningún cálculo, llevan estrictamente a un punto, a la consideración de una sola trayectoria. Siempre estaremos frente a un conjunto de trayectorias estratégicas.” (Priorgine, 1997 en

³ Información obtenida de www.rae.com. Diccionario de la Real Academia Española. 2 de diciembre, 2002.

⁴ Información obtenida de www.rae.com. Diccionario de la Real Academia Española. 2 de diciembre, 2002.

Serra, 2000: 209). Al hacer referencia a las trayectorias estratégicas, nos estaremos refiriendo a las “posibles alternativas para alcanzar los objetivos estratégicos y desarrollar las habilidades esenciales” (Serra, 2000: 208).

Creemos necesario estudiar la estrategia de marketing, la cual debe estar orientada a obtener más valor. Se analiza la “mezcla de variables de marketing, la combinación de los distintos instrumentos comerciales que dispone la empresa para alcanzar los objetivos fijados. Las variables básicas son: el producto, la distribución, la comunicación y el precio” (Wilensky, 1997: 251).

En primer lugar, definimos al producto como “un conjunto de satisfactores o beneficios que el consumidor percibe que resolverán sus necesidades o estados de insatisfacción presentes” (Braidot, 2002:100). Se estudian los caminos seleccionados por La Serenísima-Danone para lograr ofrecer productos percibidos por los consumidores como de alto valor. Además, se analiza la estrategia de marca adoptada. Es importante aclarar que son cuatro los pilares en los que se basa la construcción de una marca. En primer lugar, hacemos referencia a la diferenciación, la que se relaciona con la esencia de la marca, la base de la preferencia del consumidor. Otro pilar es la relevancia, basado en qué tan apropiada es la marca para la persona. El tercer factor es la estima. Es la reputación, el consenso, la garantía y la admiración de una marca. Por último, hablamos de la familiaridad. Esto es, qué tan íntimamente es conocida la marca.

Por otro lado, entendemos que la distribución “tiene por objetivo poner físicamente al alcance de los consumidores, los productos o servicios que una empresa produce. La estrategia de distribución se relaciona con la localización de las instalaciones comerciales y con la selección y el manejo de diversos especialistas en la actividad comercial, incluyendo empresas de transporte y almacenamiento, así como los intermediarios mayoristas y minoristas.” (Wilensky, 1997: 194). Estudiaremos los factores condicionantes de la estrategia de distribución como también la estrategia de cobertura o el grado de intensidad con el que se cubre el mercado. En cuanto al tipo de canal utilizado, analizaremos si es indirecto, esto es, si se utiliza algún tipo de intermediación entre la empresa y el mercado; o directo, en el caso contrario.

En suma, haremos referencia a la integración hacia adelante adoptada por La Serenísima-Danone. Esta surge cuando “los fabricantes de determinados productos absorben uno o más eslabones de la cadena de comercialización.” (Braidot, 2002: 164) “It represents a decision by the firm to utilize internal transactions rather than market transactions to accomplish its economic purposes.” (Porter, 1980: 300)

A continuación, aclaramos que por comunicación se entienden las acciones que tienen como objetivo informar, persuadir e influenciar al consumidor en la decisión de compra. Hacemos referencia a un “mix comunicacional”. El mix está compuesto por ciertas técnicas. Entre ellas, podemos hacer referencia a la publicidad definida como “una comunicación de masas, unilateral e impersonal, emanada de un anunciador presentado como tal, y concebida para incidir sobre la actitud” (Lambin, 1987: 289). La publicidad puede realizarse en diversos medios, como la televisión, la vía pública, Internet, entre otros. Otro de los componentes de la comunicación es la promoción entendida como “técnicas comunicativas empleadas por una empresa con la finalidad de fomentar las ventas de un producto, de un modo directo e inmediato y en un determinado momento.” (Braidot, 2002: 275). Analizamos el mix comunicacional que ha utilizado La Serenísima-Danone durante el 2001-2002.

En cuarto lugar, definimos al precio como “la expresión monetaria del valor. Se establece en función del valor de uso percibido por el comprador.” (Lambin, 1987: 263). Es claro que debe ser definido respetando la coherencia interna, esto es, respetar los límites dados por el costo del producto y las exigencias de rentabilidad de la organización respecto del precio. También debe respetar la coherencia externa, considerando las expectativas del mercado respecto del valor del producto”. (Braidot, 2002: 201). Estudiamos entonces, las estrategias de variaciones de los precios de La Serenísima-Danone a lo largo del 2001-2002. Entre las estrategias diseñadas para la fijación del precio de los productos, analizamos las modalidades de descuentos definidos como “reducciones del precio de lista con el objetivo de inducir al cliente a la compra”. (Braidot, 2002: 205).

Por otro lado, consideramos necesario analizar el enfoque operativo y el aspecto financiero que, en su conjunto con la estrategia de marketing, forman parte de las trayectorias estratégicas necesarias para lograr la creación de valor en la organización.

Para estudiar el enfoque operativo, recurriremos nuevamente a J. P. Sallenave quien hace referencia a la eficiencia en las operaciones. El autor presenta ciertos puntos operativos clave para toda compañía. Los factores que analiza son cinco. Ellos son: la tecnología de producción, los inventarios, la productividad de la mano de obra, la estandarización y el análisis de valor como elementos clave para lograr la mayor eficiencia en las operaciones.

En primer lugar, hace referencia a la tecnología de la producción. Se relaciona con “el conocimiento práctico, los objetivos físicos y los procedimientos que se usan para generar productos” (Krajewski, 2000: 127). Definimos a la tecnología como la sistematización de los conocimientos y prácticas aplicables a cualquier actividad de procesos industriales. El autor afirma que mejorar la tecnología de la producción permite disminuir la utilización de materia prima o de la mano de obra. Analizaremos la forma en la que La Serenísima-Danone se preocupa por mejorarla.

A continuación, analiza el tema de los inventarios. Un inventario es “una acumulación de materiales que se utiliza para satisfacer la demanda de los clientes o apoyar la producción de bienes y servicios” (Krajewski, 2000: 455). Sallenave afirma que las organizaciones son como “sistemas operacionales que parten de la compra de materias primas y llegan al servicio postventa a los clientes. En cada eslabón de la cadena operacional se crean inventarios- de materia prima, de productos semiacabados, de productos terminados, de piezas de repuesto, etc- y cada inventario representa un costo” (Sallenave, 1994: 130). Estudiaremos la manera en la que La Serenísima-Danone se preocupa por reducir los inventarios para lograr ser eficientes en sus operaciones.

En tercer lugar, J.P. Sallenave establece que la productividad de la mano de obra es esencial. Se define como “el índice de la producción por persona y hora de trabajo” (Krajewski, 2000: 11). Según el autor, la motivación en los empleados resulta ser un factor clave para alcanzar una alta productividad. “Los empleados capacitados y motivados

producen más y mejor.” (Sallenave, 1994: 130). Examinaremos lo que ocurre con la mano de obra de la organización.

Por otra parte, hace referencia a la estandarización. Entendemos que en la producción de los diferentes productos, puede haber ciertos componentes estándares o iguales que son utilizados para la formación de varios productos. Si esos componentes se producen a grandes escalas, la organización puede ser capaz de aprovechar las economías de escala. Esto es, producir más elementos a un costo más bajo. Veremos si esto puede lograrse para el mercado al cual se enfocan los productos La Serenísima-Danone.

Por último, propone realizar un análisis de valor. Lo define como una “técnica que consiste en analizar sistemáticamente todos los componentes del producto final para sustituirlos por componentes menos costosos”. (Sallenave, 1994: 131). Es importante aclarar que es recomendable la aplicación de esta técnica siempre y cuando se mantenga la calidad y la funcionalidad del producto.

Por otra parte, entendemos que la consecuencia dinámica de la trayectoria estratégica es el modelo de negocios. A. Slywotzky define en *La migración del valor de la empresa* al modelo de negocios como un “sistema total para dar utilidad a los clientes y ganar un beneficio mediante esa actividad.” (Slywotzky, 1997: 18)

Entendemos que un modelo de negocios es “a set of assumptions about how an organization will perform by creating value for all the players on whom it depends, not just in customers” (Magretta, 2002: 44). Los modelos de negocios pueden definirse como sistemas globales de actividades y relaciones.

En particular, nos basaremos en la captura de valor como factor esencial para la obtención de competitividad. Consideramos vital estudiar el modelo de negocios de La Serenísima dado que es el que logra generar valor particularmente para los consumidores. Entendemos que el valor es la suma de valores para todos los jugadores. “Value refers to the total value created for all parties involved in the transactions that a business model enables. It can be measured as the sum of the values that can be appropriated over all participants in the

business model and over all transactions enabled by the business model.” (Amit y Zott, 2000: 18). En suma, es importante recordar que son los consumidores finales quienes decidirán que empresas sobrevivirán y cuales no.

Por último, al entender que es el consumidor final quien define la supervivencia de las organizaciones, creemos necesario realizar un análisis evaluando el valor percibido por el consumidor. Es entonces esencial realizar un estudio enfocado en el consumidor, quien definirá qué organizaciones son competitivas y cuales no. Para ello, utilizaremos los conceptos propuestos por Raphael Amit y Christoph Zott en "Value Drivers of e-Commerce Business Models". Los autores proponen un Modelo de Impulsores de Valor utilizable para cualquier modelo de negocios. Establecen cuatro factores fundamentales para construir modelos de negocios que logren crear valor. Los denominan: la novedad, la eficiencia, la complementación y la integración.

En primer lugar, hacemos referencia a la novedad, la cual se refiere a la permanente concepción y diseño de nuevos productos y servicios que lanza una empresa, a los nuevos mercados. La variable de la novedad tiene que ver con la flexibilidad que posee la compañía, a su capacidad para innovar, a los novedosos métodos de distribución que utiliza, entre otros.

Otro elemento generador de valor en un modelo de negocios es la eficiencia. Se relaciona con el esfuerzo por disminuir los costos en los que incurre el consumidor ya sea al buscar información sobre las características de los productos, durante la toma de decisiones o proceso de selección del producto como en la transacción. La velocidad y la simplicidad son fundamentales para lograr la “eficiencia” en el modelo de negocios.

A continuación, la siguiente característica es la complementación que se basa en la relación que existe entre los jugadores del juego y que permite crear más valor en el consumidor. Se hace referencia a las alianzas o acuerdos entre los distintos participantes. Como lo establecen Brandenburger y Nalebuff “a player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when they have your product alone.” (Brandenburger y Nalebuff, 1996: 14). De esta forma, la creación de valor

se logra cuando el cliente final percibe un mayor valor causado por el factor de la complementación.

La cuarta variable a analizar es la integración con el cliente final. Se hace referencia a la manera en la que la empresa logra generar confianza y lealtad en los consumidores. En este caso, la creación de valor se basa en la capacidad de lograr que el consumidor repita su elección, en la capacidad de atraerlo y generar una relación que evite que los clientes finales abandonen el consumo de productos o servicios de la organización y opten por aquellos que ofrecen los otros competidores.

Además, tendremos siempre presente el papel que juega la visión. La definimos como “el qué, la imagen del futuro que queremos crear.” (Senge, 1990: 282). Entendemos que las acciones deben tener un enfoque, y este debe ser siempre la visión. Tiene que ver con “qué se quiere que la empresa sea en el futuro” (Serra et al., 2000: 199). Realizaremos un análisis sobre la importancia de la claridad que debe tener esa visión y sobre la relación que guarda con el posicionamiento de toda organización.

Finalmente, es a través de estos autores que se intenta presentar un esquema conceptual, conocimientos existentes y otros conceptos que representan la naturaleza de una realidad que se está analizando.

Universidad de
San Andrés

1. La competitividad: La creación de valor

Entendemos que “la esencia de la competitividad es la creación de valor.” (Sallenave, 1994: 236). Sabemos que el valor es la suma de los valores para todos los jugadores clave. Por otro lado, es el consumidor quien define qué empresas sobrevivirán y cuales no. J. P. Sallenave afirma que una empresa existe porque lo que vende tiene valor a juicio de los consumidores. Las empresas existen porque lo que venden tiene valor según la percepción de los consumidores. Entonces, la supervivencia de las organizaciones depende del valor a juicio de los consumidores finales.

Es claro que la creación de valor refleja una visión de la manera en la que las organizaciones se desempeñan. “El valor aparece evidenciado en la mente del consumidor, como una diferencia entre lo que recibió y lo que esperaba recibir.” (Hofman, 1999: 10). Esa diferencia determina el grado de satisfacción del consumidor. Si el grado de satisfacción de los clientes finales es mayor, el valor percibido también debe aumentar. Esa satisfacción percibida también se logra entonces gracias a la combinación de las expectativas del consumidor y la calidad percibida del producto escogido. El alto valor percibido es lo que convierte a las organizaciones en empresas competitivas. En la captura de valor y determinación de organizaciones competitivas, los consumidores son un elemento clave porque serán quienes, en cierta forma, definan el futuro de las empresas.

El valor que perciben los clientes finales puede provenir de diversas fuentes. Esto es, de elementos intangibles como intangibles. Los factores que pueden generar valor para el consumidor son, por ejemplo, el producto ofrecido, el prestigio o la imagen de marca, la calidad, la disponibilidad del producto, los servicios que brinda la empresa, entre otros. Estos factores deben ser considerados por las organizaciones, que son “means to ends. They exist to serve the needs of people who are outside them.” (Magretta, 2002: 23).

Es claro que el valor “is defined not by what an organization does but by the customers who buy its goods and services.” (Magretta, 2002: 23). No obstante, si una organización desea generar valor para los consumidores, debe antes establecer un marco estratégico a

seguir. La empresa debe establecer una visión, elegir un posicionamiento consistente con esa visión y diseñar estrategias de negocios en función de los mercados objetivos. La organización debe adoptar ciertos comportamientos y esfuerzos para lograr crear valor en quien es determinante para la obtención de la competitividad: el consumidor. “Value creation is the animating principle of modern management and its chief responsibility.” (Magretta, 2002: 19). La misión del management debe ser la creación de valor en los consumidores.



Universidad de
San Andrés

2. La clave de la competitividad: El posicionamiento

2.1. La visión

Entendemos que es la visión la encargada de guiar todas las acciones diarias en una empresa. Toda organización debe comenzar con una visión. Es la visión la que marca el rumbo a seguir de la empresa. La Serenísima-Danone desea satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de máxima calidad. La Serenísima-Danone desea ser la empresa líder en productos lácteos de primera calidad.

Para conseguir ese objetivo, la organización comparte ciertos valores. Ellos son:

- **Apertura:** porque creen en la diversidad como fuente de riqueza. Por eso, La Serenísima-Danone tiene curiosidad por todo lo nuevo y busca constantemente oportunidades. Confían en que hay que enfrentar los cambios con agilidad, pragmatismo y flexibilidad.
- **Humanísimo:** porque la atención a las personas es el eje de las decisiones. Por eso actúan con respeto por los demás, con responsabilidad hacia el entorno social y con una gran sensibilidad medioambiental.
- **Entusiasmo:** en La Serenísima-Danone no creen en la existencia de límites sino de obstáculos que deben superar con su propia audacia, pasión y gran afán por la superación.
- **Proximidad:** se desea crear un vínculo a largo plazo con los diferentes actores del juego de los negocios. Para ello, consideran fundamental estar cerca de los clientes, consumidores finales, proveedores, entre otros.

2.2. El posicionamiento

Entendemos que la visión debe ser clara. Es el posicionamiento el que le brinda claridad a la visión. Una vez definida la visión, se debe seleccionar el posicionamiento más adecuado para ella. Según J. P. Sallenave “el posicionamiento es la clave de la competitividad” (Sallenave, 1994: 253). Específicamente, La Serenísima-Danone posiciona sus marcas como líneas de productos lácteos de primera calidad que nutren, fortifican, gustan y aportan su excelencia para lograr una vida cada vez más larga y sana.

M. Porter afirma que “solo las empresas que tienen un posicionamiento correcto y distintivo en el mercado, logran un desempeño coherente durante largos años”. (Porter, 2000: 149). Afirma que toda organización debe “make a choice about the type of competitive advantage it seeks to attain and the scope within which it will attain it.” (Porter, 1985: 12). El autor presenta una Matriz de Estrategias Genéricas y al realizar un estudio acerca del posicionamiento, ubicamos a La Serenísima-Danone en la posición de Líder en Diferenciación. (Ver Cuadro N° 1)

Cuadro N° 1: Matriz de Estrategias Genéricas

		Competitive Advantage	
		Lower Cost	Differentiation
Competitive Scope	Broad Target		<i>La Serenísima-Danone</i>
	Narrow Target		

Fuente: Porter, M; *Competitive Advantage*, 1985: 12.

En particular, ser líder en diferenciación tiene que ver con “crear algo que es percibido en el mercado como único.” (Wilensky: 1997, 92). Es claro que para lograr mantener esa posición estratégica, es necesario que la firma seleccione ciertos atributos a los que el consumidor les otorga gran importancia. Estos serán la base para obtener el posicionamiento deseado. Para La Serenísima, los impulsores básicos de posicionamiento son la calidad, la innovación, la salud y la apetitosidad. Son los atributos representativos de la imagen de la marca. Uno de los impulsores es incluso utilizado en el slogan de la marca paraguas, “La calidad, La Serenísima”.



Universidad de
San Andrés

2.3. La Diferenciación

La Serenísima-Danone desea satisfacer las demandas alimenticias de toda la población argentina con productos de máxima calidad. La diferencia está en la *calidad*. La búsqueda constante de calidad la lleva a establecer estrictos parámetros de trabajo en todas las etapas que constituyen la cadena de elaboración de productos lácteos desde la recolección de la materia prima hasta la entrega de los productos. La Serenísima-Danone ha logrado una calidad higiénica, sanitaria y otros aspectos de calidad. Entendemos que la leche cruda con menos de 100.000 bacterias/ml., implica una medida de alta pureza, ya que las bacterias deterioran las cualidades naturales de la materia prima. Es por eso que cuantas menos bacterias tiene, más pura es. Esto define la calidad higiénica, en particular, de los productos lácteos. La Organización Internacional Agropecuaria (OIT) certifica y garantiza que La Serenísima-Danone ha alcanzado la sanidad higiénica gracias a haber trabajado para alcanzar una pureza bacteriológica al máximo nivel internacional.

Además, para lograr la calidad sanitaria la organización elabora productos con leche de tambos oficialmente libres de brucelosis y tuberculosis. Los certificados oficiales del SE.NA.SA. (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) acreditan la calidad sanitaria de los productos lácteos.

En una economía abierta, es imposible considerar un producto con independencia de lo que ocurre en el campo internacional. Es por eso que, la internacionalización define y exige esos altos niveles de calidad. Sabemos que su principal aliado es Mastellone Hnos. S.A. quien le proporciona la materia prima de la más alta calidad. La Serenísima-Mastellone Hnos. exporta además sus productos a países como Chile, Brasil, Estados Unidos, Rusia, México, entre otros. La Serenísima ha trabajado para alcanzar una pureza bacteriológica al máximo nivel internacional. La organización utiliza el sistema Hazard Analysis and Critical Control Points, sistema de sanidad alimentaria que la FDA norteamericana (Food and Drugs Administration) ha comenzado a difundir para que se convierta en el estándar usual para todo el sector productor de alimentos. Se trata de un método de control de procesos utilizado para la prevención de riesgos en la cadena productiva de las industrias

alimenticias, con el cual La Serenísima-Danone logra garantizar una mayor seguridad alimentaria de sus productos. (Ver Anexo N° IV)

Por otro lado, es el concepto de *salud* el que se ha ido incorporando cada vez con más fuerza en la sociedad argentina. En el área de la alimentación, millones de consumidores demandan productos que además de su frescura y sabor, privilegien los beneficios sobre el organismo y aseguren una mayor calidad de vida. El concepto de vida sana prospera entre los consumidores argentinos. Esto dio espacio al crecimiento de los mercados de aquellos productos ligados al bienestar físico. La Serenísima-Danone lleva cada vez a más gente un alimento saludable de excelencia.

En suma, La Serenísima-Danone se ha preocupado por hacer de los yogures y postres lácteos, productos ricos. Productos que gusten. Ha cambiado las fórmulas de los yogures. La Serenísima-Danone ha realizado un importante énfasis en la *apetitosidad*. Gracias a las constantes *innovaciones*, en la actualidad, los yogures son menos ácidos y más cremosos. “La innovación es un factor esencial que gracias a la alianza con Danone, hoy realmente destaca a La Serenísima y la diferencia”⁵. De esta manera, se logra ofrecer un producto que no solo es sano sino también rico. La Serenísima-Danone se preocupa por realizar innovaciones tanto en la forma como en el contenido de los productos lácteos que ofrece.

La visión acompañada por el trabajo diario de la organización, han hecho que el consumidor piense en La Serenísima-Danone como sinónimo de *calidad, innovación y buen gusto*.

⁵ Información obtenida en la entrevista realizada a Ernesto Páramos, marzo, 2003.

3. La creación de valor mediante el valor agregado del marketing

Entendemos que es la estrategia la que tiene que ver con el valor básico que se está tratando de entregar a los clientes. Para alcanzar los objetivos estratégicos, es fundamental que la organización defina trayectorias estratégicas. Resulta interesante analizar los caminos que ha escogido la empresa para lograr crear valor para el cliente. En particular, nos enfocaremos en los esfuerzos estratégicos de la organización por lograr ser una empresa competitiva.

Considerando a las trayectorias estratégicas como “la parte más variable de la estrategia y la que se asocia en todo momento con la operativa diaria de la organización” (Serra, 2000: 209), nos basaremos en el estudio que plantea J.P. Sallenave al cuestionarse “¿cuál es la mezcla de marketing- es decir, la combinación de las variables de producto, precio, publicidad, distribución que se desea comunicar a los clientes?” (Sallenave, 1994: 127) Para ello, analizaremos la estrategia de marketing adoptada durante el 2001-2002 para identificar las acciones realizadas por La Serenísima-Danone para lograr crear valor.

“Lograr crear percepciones diferenciales en la mente de las personas es la realidad del marketing.” (Peralba Fortuny, 1989, en Ries, 1989: xiv). Es la estrategia de marketing la que hace al conjunto de diferenciadores que determinan el posicionamiento de la empresa. Es por eso que la diferenciación se concentrará a partir de la acción de una o más variables del mix de marketing.

3.1 El Producto

Consideramos que el producto es “la unidad central de toda estrategia de marketing. Es la primera variable sobre la que la empresa tiene que tomar decisiones.” (Braidot, 2002: 100)

3.1.1. La Innovación

Es claro que para lograr que la cartera de productos de una empresa, resulte atractiva para los consumidores, ésta debe ser revisada constantemente. Esto implica, muchas veces, realizar ciertas acciones como relanzamientos o innovar mediante el desarrollo de nuevos productos con el objetivo de lograr satisfacer las necesidades de segmentos específicos de consumidores.

Sabemos que para lograr mantener una estrategia de diferenciación constante, la investigación permanente resulta ser esencial. “Product innovation can widen the market and hence promote industry growth and/or it can enhance product differentiation” (Porter, 1980: 177).

Entendemos que el Departamento de Investigación y Desarrollo de la empresa es considerado primordial. Es el que, mediante la investigación continua, permite que La Serenísima-Danone ofrezca una cartera atractiva y actualizada a las necesidades de los consumidores. En el equipo, algunos empleados son calificados como investigadores internacionales y sus hallazgos son trasladados al exterior. Como así lo afirmó Sergio Alvarez, Gerente de Supply Chain de La Serenísima-Danone, “durante el período 2001-2002, la inversión en Investigación y Desarrollo se intensificó”.⁶

De esta forma, en el 2001, La Serenísima-Danone logró grandes avances en el mercado de los yogures. Relanzó su línea de yogures enteros Yogurísimo Probio2. Esto es, un producto renovado con una nueva generación de fermentos activos exclusivos de La Serenísima. La empresa revolucionó el mundo de los yogures.

Por otra parte, en cuanto a los nuevos productos, es importante considerar que estos deben adecuarse a los ideales de la empresa. En este caso, deben tener la “máxima calidad”. Una de las últimas innovaciones que ha lanzado La Serenísima-Danone durante el 2001-2002, ha sido la nueva línea de productos Actimel, definida como una generación de alimentos compuesta por el fermento exclusivo L. Casei Defensas. Este producto efectivamente se ajusta a la visión de la empresa de ofrecer productos saludables. Actimel ayuda a prevenir la entrada de microorganismos y bacterias perjudiciales en el organismo.

Con respecto a las extensiones de línea podemos hacer referencia a los diversos sabores en la amplia familia de yogures y postres lácteos. Entendemos que la organización también incorporó en sus productos, líneas que se diferencian por su consistencia, por su contenido graso y por su sabor. En la actualidad, los yogures pueden ser enteros o descremados, firmes, batidos, bebibles fortificados con hierro, con calcio natural, con pulpa de frutas, con cereales, naturales o saborizados. Algunos productos contienen crema, miel, organismos probióticos (lactobacillus GG o Bifidobacterium), postres con confites o con mayor concentración de vitaminas A y D.

De esta manera, La Serenísima-Danone no solo extiende sus líneas de productos sino que también diversifica sus productos al desarrollar nuevos productos para nuevos mercados intentando cubrir las necesidades de segmentos de consumidores cada vez más específicos. En suma, el desarrollo de nuevos productos se realiza considerando siempre la consistencia de cada una de las nuevas marcas con la visión de la organización.

3.1.2. La Cooperación Empresarial

Entendemos que para lograr obtener un futuro con éxito, muchas veces se deben encontrar otros negocios que actúen en sinergia con el nuestro y que nos ayuden a agrandar el mercado total. “Según Serra, “lo primero que se requiere para armar una alianza es tener en claro que no se puede competir solo y que es necesario asociarse para ampliar el mercado.” La tendencia indica que a una organización sola le resulta dificultosa la supervivencia, porque hoy no se trata de una empresa que compite contra otra, sino de grupos de empresas

⁶ Información obtenida en la entrevista realizada a Sergio Alvarez, el 21 de marzo, 2003.

compitiendo entre sí”. (Ballester y Barreiro, 2000: 155). Hacemos entonces referencia a uno de los conceptos clave de esta nueva economía: la cooperación empresarial. Las alianzas estratégicas y las acciones emprendidas conjuntamente con otros jugadores son factores clave para lograr el objetivo de este nuevo juego: “ganar-ganar”. “Hay que pasar de una actitud de competencia a otra de complementación. Y preguntarse qué cosas se pueden hacer en conjunto, adoptando la llamada cultura *win-win (todos ganan)*”. (Ballester y Barreiro, 2000: 155).

De todas formas, trabajar junto a otra organización resulta beneficioso, siempre y cuando los esfuerzos de las empresas tengan la misma dirección. Una alianza no debe realizarse con cualquier empresa. Se debe elegir cuidadosamente con quien una organización va a establecer este tipo de relaciones. Es fundamental considerar la existencia de una similitud o coherencia en los posicionamientos de las diferentes organizaciones. Así, se logra una consistencia en el mensaje que se desea transmitir. Es decir, si las empresas tienen posicionamientos muy dispares, muchas veces, el consumidor puede confundirse y el mensaje que se intenta transmitir pierde fuerza. Entendemos que “el mejor socio es aquel que tiene la habilidad que nuestra empresa no tiene y que, además, comparte valores comunes” (Ballester y Barreiro, 2000: 155).

Es interesante analizar la forma en la cual la empresa entendió que, en este nuevo juego, las alianzas juegan un papel esencial. En primer lugar, Danone trabaja junto a Mastellone Hnos. para obtener una materia prima de máxima calidad y compartir la imagen de marca. Sabemos que en 1995, concretó una compra de parte de La Serenísima realizada por Danone a Mastellone Hnos. S.A. por el valor de 90 millones. Entre 1996, se produce el segundo acuerdo entre las empresas. Danone logró controlar el 51% de la línea de yogures y postres de La Serenísima gracias al aporte realizado de 120 millones. En 1999, Danone comenzó a controlar el 92% de la línea de yogures y postres. En el 2001, Danone ya controlaba el 100% de la línea de yogures y postres lácteos de La Serenísima a través de sucesivas compras parciales. Entendemos que “La Serenísima en su compromiso de brindar siempre la mejor calidad, incorporó en sus nuevos yogures la tecnología y la

experiencia de Danone, líder mundial en productos lácteos frescos.”⁷ La alianza permitió la oferta de productos de calidad y confianza de Mastellone Hnos. combinada con la más alta tecnología e innovación que caracteriza a los productos de Danone.

Por otro lado, La Serenísima-Danone también se relaciona con Kellogg’s para poder ofrecer nuevos productos como son los yogures con cereales o con frutas secas. Este es el caso de una alianza a largo plazo para producir ciertos yogures. “No se trata de una asociación formal para dar lugar a una nueva empresa, sino para vender un nuevo producto; la comercialización la realiza La Serenísima aprovechando la sinergia que da la marca Kellogg's y sus copos de cereal a la vista”, explica Serra.” (Ballester y Barreiro, 2000: 155). Gracias a la alianza, La Serenísima-Danone puede ofrecer el Yogurísimo con Zucaritas, con cereales de chocolate, ChocoKrispis, y con Fruti Loops, cereales de la marca Kellogg’s. El acuerdo permite también la oferta de yogures descremados Ser con All Bran, Corn Flakes o Muslix. De esta manera, se les suman a las presentaciones existentes, productos con una diversa gama de agregados, como son los yogures con cereales.

Entendemos que Kellogg’s es una empresa reconocida por la alta calidad de sus productos. Se ha logrado posicionar en la mente de los consumidores como una organización que ofrece alimentos nutritivos de un valor superior. Además, realiza un hincapié permanente en la importancia de la salud. Kellogg’s define a los cereales como productos sanos, sin colesterol y que son una importante fuente de vitaminas, hierro y minerales. Es clara la consistencia que existe entre las visiones y los mensajes que tanto Kellogg’s como La Serenísima-Danone intentan transmitirles a los consumidores finales. Es por eso que el posicionamiento de las respectivas marcas no se ve perjudicado. Por el contrario, se refuerzan. No obstante, es importante aclarar que el objetivo de cada una de las empresas, no lo es todo. Es fundamental que exista una consistencia con el producto que efectivamente se ofrece y esto ocurre gracias a los esfuerzos y acciones de las dos organizaciones.

⁷ Información obtenida de los envases de los yogures y postres lácteos de las marcas de La Serenísima-Danone.

La empresa láctea sostiene que la calidad de los productos y el cuidado de la salud son los principales factores de éxito para su compañía. En consecuencia, eligió a Kellogg's para acompañarla en este emprendimiento.

3.1.3. El producto como elemento tangible. La diferenciación por medio del envase.

Al referirnos a los productos, es importante analizar el diseño del envase como elemento diferenciador. Sabemos que la empresa ha realizado cambios en los diseños y envases de los productos existentes a lo largo del 2001-2002. En los envases de los productos La Serenísima-Danone, la estrategia de diferenciación también se encuentra en continuo desarrollo tanto en formas como en contenido.

Entendemos que La Serenísima-Danone considera ciertos factores fundamentales con respecto al diseño del envase de sus productos lácteos. Ellos son la estética, la practicidad o conveniencia y la conservación del producto.

En cuanto a la estética, es importante considerar la creación de envases originales. Es fundamental que el consumidor pueda distinguir un envase entre muchos otros ubicados en la góndola. Para ello, un elemento de diferenciación fundamental es el color. Sabemos que el uso del color verde en las etiquetas de productos descremados, los diferenciaba de los enteros. Más tarde, se desarrollaron también envases del color verde que, en el caso de La Serenísima, identifican a la marca Ser. En el 2001, la tendencia del color como elemento diferenciador se extendió hacia otros productos. Las etiquetas y envases de la renovada línea de yogures enteros se comenzaron a elaborar en color azul para que pudieran ser fácilmente identificados en las góndolas de los comercios. Sin duda, el diseño de los envases contribuye al reconocimiento de la marca o de la empresa.

La Serenísima-Danone también recurre al uso de personajes en los envases de sus productos, principalmente para niños. De esa manera, permite que los productos también sean identificados. Para Danonino, se creó a "Dino", un dinosaurio. Para la línea de

yogures Yogurísimo, a “Ciudad Energeti-k”. Además, se creó a “La Caja Vengadora” para Cindor o a “La copa Cindor animada” para el postre lácteo.

Por otro lado, otra de las características que deben ser consideradas es la practicidad. Esto es, lo referente al peso, facilidad para ser abiertos y de adaptación al uso cotidiano. En estos últimos años de crisis, la tendencia hacia el uso de productos de envase más pequeño fue evidente. El poder adquisitivo de las personas disminuyó, por lo que algunos consumidores se inclinaron a comprar productos más pequeños y más económicos. Es por eso que La Serenísima acompañó esta tendencia, lanzando nuevas presentaciones. Se agregaron al pote tradicional de 200 gramos, las presentaciones de los “packs” de dos potes de 125 gramos para las líneas de yogures Yogurísimo y Ser.

Además, es interesante analizar la forma en la cual es presentada la línea de yogures con cereales o frutas. Hacemos referencia a un exclusivo envase “Twin Pot” formado por dos potes de los cuales uno contiene los cereales o las frutas y el otro el yogur. Esto permite que el consumo de yogures con frutas o cereales sea más práctico y pueda realizarse en cualquier lugar manteniendo siempre la alta calidad de los productos. El sistema mejora la practicidad en el mezclado del yogur con los cereales o frutas.

Otro ejemplo es la presentación del nuevo Danonino, un producto enfocado en cubrir las necesidades de los niños. En el 2002, el producto era vendido junto con una cucharita para que el niño pudiera consumirlo en cualquier momento. Esto les brindaba a las madres de los niños una mayor comodidad y practicidad dado que sus niños podían consumir el producto en cualquier lugar, sin tener que esperar llegar los hogares.

Finalmente, otro factor vital es la conservación del producto. Es fundamental que el producto siga manteniendo intacta su calidad en el máximo plazo de tiempo posible. Es esencial que el producto no se vea afectado por otros aromas, cumpla con la legislación sanitaria y sea compatible con el medio ambiente. Uno de los mayores logros de La Serenísima es el del tiempo de conservación de la materia prima. Gracias a su tratamiento térmico en la etapa de elaboración, los productos lácteos puedan conservarse en envases

cerrados y de manera refrigerada hasta 25 días en las góndolas de los comercios o en los hogares del consumidor, sin que se modifiquen sus bondades nutricionales.

La Serenísima no solo se conforma con cumplir los lineamientos ambientales de la legislación nacional sino que también trabaja para cumplir los requisitos que imponen las Normas Internacionales. Con el objetivo de formalizar el Sistema de Aseguramiento de Calidad y Medio Ambiente, la compañía cumple con el sistema HACCP (Ver Anexo IV), la norma ISO serie 9000, la ISO/IEC GUIDE 25 y la ISO serie 14000, certificada en este último año.

La investigación y el desarrollo de nuevos envases continúan permanentemente. El objetivo es la búsqueda de respuestas a las nuevas necesidades de los consumidores.

3.1.4. El producto como elemento intangible: Estrategia de marca

Al producto lo definimos como una combinación de lo tangible y lo intangible. Es más que la sumatoria de simples atributos físicos. Como así lo resume T. Levitt “el producto es una promesa cuya esencia reside tanto en la reputación (o imagen) cuidadosamente cultivada del proponente y en la presentación meticulosa de la propuesta, como en el contenido físico del producto mismo” (Levitt, 1980: 36).

Entendemos que en el año 2000, La Serenísima ocupó el segundo lugar en la encuesta realizada por el Centro de Estudios de Opinión Pública que anualmente mide la imagen de marca. En el año 2001, Young & Rubicam realizó una encuesta para medir las marcas. La Serenísima obtuvo el primer lugar en la categoría de marcas con alta estima y marcas con alta relevancia. Además, ocupó el segundo lugar en la categoría de marcas con alta familiaridad. Esas características hacen que la marca La Serenísima sea considerada de alto valor.

Por otra parte, la organización analizada ha adoptado una estrategia de “sombrija o paraguas” de marca. Se trata de una definición de marcas por líneas de producto pero que cuenta con el respaldo del nombre de la empresa. Este se destaca en el envase. Todos los

productos y postres lácteos La Serenísima, que son manejados por Danone, se encuentran debajo de un paraguas de la marca. Esto es, “La Serenísima-Danone”.

Por otra parte, para cada una de las líneas de productos, se utilizan marcas individuales combinadas. Estas son en la mayoría de los casos, mezclas de la marca corporativa con un nombre propio para el producto. Algunos ejemplos pueden observarse en el Cuadro N°2.

Cuadro N° 2: Marcas Individuales

Marca Individual		Marca Paraguas
“Yogurísimo”	=	La Sere-“nísima” – Danone
“Serenito”	=	La “Sere” nísima – Danone
“Ser”	=	La “Ser” enísima – Danone
“Danonino”	=	La Serenísima - “Danon”e

Fuente: Elaboración Propia

Por último, la estrategia de marca utilizada por La Serenísima-Danone se basa en marcas líderes. Esto es, no utiliza segundas marcas. Generalmente, “la marca es el aspecto central del negocio ya que es la mayor diferenciación y el mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes.” (Wilensky, 1997: 121). Para la empresa, la marca debe ofrecer una promesa y un beneficio. En este caso, “ser la mejor en calidad”.

Es claro que La Serenísima-Danone ha realizado importantes esfuerzos por mantener una cartera de productos innovadora y de calidad con el objetivo de satisfacer cada vez más las necesidades cambiantes de los consumidores.

3.2. Comunicación

Entendemos que “para vender, no es suficiente ofrecer un producto a un precio atractivo a través de un canal de distribución bien estructurado. Además, es preciso dar a conocer la oferta, poner de manifiesto sus cualidades distintivas frente al grupo de compradores al que se dirige y estimular la demanda a través de acciones promocionales apropiadas.” (Lambin, 1989: 287)

La Serenísima-Danone considera que sus mensajes deben captar la atención, crear interés, ser comprendido, informar, ser creíble, persuadir, inducir a una respuesta y ser recordado. Para ello, tiene en cuenta que cada uno de estos mensajes debe ser dirigido al público objetivo. Analizaremos el mix comunicacional realizado por La Serenísima-Danone a lo largo del 2001-2002.

3.2.1. Publicidad

En primer lugar, la publicidad es realizada por La Serenísima-Danone con la colaboración técnica de organizaciones especializadas. La empresa líder en productos lácteos es asesorada por una agencia de publicidad que elabora y difunde sus mensajes. Estos mensajes son dirigidos a un público determinado, con el ánimo de estimular la demanda de los productos. El objetivo es establecer comportamientos de compra de los consumidores y crear una imagen de marca y de los productos. La publicidad de La Serenísima-Danone intenta destacar ciertas características convenientes de la marca e influir en la percepción de los compradores potenciales sobre las cualidades importantes de la marca. Desde el año 2000, la agencia es Young & Rubicam y se encarga del manejo total de la comunicación de sus productos lácteos. La Serenísima-Danone, líder del mercado argentino de productos lácteos frescos, confía en que Young & Rubicam le permitirá construir una imagen unificada de su marca para seguir creciendo.

La Serenísima-Danone ha seleccionado varios medios de publicidad. Sabemos que realiza principalmente publicidades televisivas. Esto le permite tener una llegada al público muy

alta. Además logra generar una gran capacidad de persuasión. Por lo general, la televisión permite que la demostración del producto sea muy buena y que las personas logren identificar el packaging de los productos publicitados. En el caso de los productos Danonino, se tiene en cuenta que son los padres quienes compran el producto para sus niños, ya que se trata de un alimento concentrado para el crecimiento de los mismos. Es por eso que las publicidades televisivas informan sobre las características de los productos y son creíbles gracias a que en ellas aparece la opinión de profesionales, como son los pediatras, recomendando al producto como son los pediatras. Además, intentan persuadir a los padres a comprar el producto a partir de la presentación de la necesidad de crecimiento que incluso es manifestada por los mismos chicos en la publicidad.

Para los productos Ser, la línea comunicacional utilizada se basa en un “celebrity”. Esto es, se utiliza la imagen de personas conocidas por el público objetivo. Las personas seleccionadas para realizar las publicidades son personas a las que les interesa el cuidado del cuerpo. Un claro ejemplo es el comercial realizado en el año 2000 en el que participó Julio Bocca, un hombre que debe mantener su cuerpo saludable principalmente porque su profesión se lo demanda. Con el slogan “Ser uno mismo” esta campaña encontró un representante incomparable en la figura del prestigioso bailarín. No obstante, a partir del 2001-2002, las celebridades que se utilizaron para realizar las publicidades fueron mujeres dado que el target principal son las mujeres que se preocupan por estar en forma. El nuevo slogan se estableció como, “Ser vos misma”. Así, la marca Ser, líder en su segmento, tiene una excelente imagen y un posicionamiento diferenciado. En las publicidades, Ser se posiciona como la marca que mejor se lleva con el cuerpo teniendo siempre presente al yogur como un producto esencial para la alimentación diaria.

Un caso interesante es el de las publicidades de las leches Cindor donde se creó a un superhéroe. El objetivo de la publicidad era relanzar a la marca como la leche chocolatada por excelencia en el mercado. Cindor posee un liderazgo absoluto. Es por eso que el objetivo era orientar a la comunicación a rescatar el valor de Cindor como la chocolatada argentina del mejor sabor, la mejor calidad y realizada con la mejor materia prima. Para

ello, se debió encontrar un recurso y un tono relevantes que transmitieran esa idea a un target tan exigente como el de los chicos y adolescentes. Así se creó “La Caja Vengadora”, un superhéroe creado para defender a Cindor de todos aquellos que intentaban amenazarla y que la consideraban como una leche chocolatada más. Al realizar este tipo de publicidades en forma serial y de manera reiterada a lo largo del 2001, se intentó que los comerciales fueran recordados por el público objetivo.

El caso de la Copa Cindor es otro ejemplo de la creación de una campaña publicitaria creada en el 2002. Se intentó transmitir un mensaje similar al transmitido en la campaña de las leches Cindor. Las publicidades suponen que todos deben considerar a la copa Cindor como el postre de excelencia y de costumbre. Quien durante una comida hogareña, no acepte a la Copa Cindor como postre y se niegue a consumirlo, debe ser “expulsado” inmediatamente por la autoridad máxima del hogar. No es aceptable que un joven se niegue a consumir los productos Cindor. La Serenísima-Danone intenta transmitir que los productos Cindor no solo son los postres más ricos sino que también son productos de calidad elaborados con la mejor materia prima.

Por otro lado, La Serenísima-Danone utiliza otros medios de comunicación como, por ejemplo, los gráficos. En las publicidades que aparecen en las revistas de los productos, la empresa líder en productos lácteos intenta establecer las características de los productos y lograr que a través de los colores y los personajes que son propios de cada producto, el lector se lleve no solo gran cantidad de información de los productos sino también un recuerdo y una imagen del producto o de la marca. En las publicidades gráficas de Danonino, aparece el personaje Dino y el color utilizado es el rojo. En las de los productos Ser, el color utilizado es el verde. Para los yogures enteros, el color característico incluso en las publicidades de las revistas es el azul. Es importante agregar, que la mayor ventaja de realizar este tipo de publicidades a diferencia de otros medios utilizados, es que La Serenísima-Danone logra brindar una gran cantidad de información acerca de sus productos y sus características nutritivas.

Internet es otro de los medios utilizados por la organización para la comunicación. No solo la marca paraguas tiene su lugar en Internet sino que cada una de las marcas cuenta con su propia página web en www.laserenisima.com.ar.

En el caso de Cindor, “La Caja Vengadora” no solo aparecía en los medios televisivos sino también en su propia página web: www.lacajavengadora.com.ar. El sitio fue realizado respetando el estilo y estética característicos de la marca y su orientación principalmente al target de adolescente y niños. Además, refleja el espíritu que Cindor comunica a través de los otros medios de comunicación marcando una consistencia en los mensajes. Desde el sitio, sus seguidores pueden hacer downloads de La Caja, protagonista de protectores de pantalla y los más variados elementos e íconos para bajar a sus computadoras. Es posible encontrar secciones de juegos, chats de fans, comerciales, noticias y concursos específicos.

La línea de productos Ser también tiene su espacio en Internet. A partir del 2002, la página www.servosmismo.com.ar se acerca más al target femenino brindando información acerca de cómo cuidar el cuerpo, brinda recetas light, información acerca de la línea de productos, de las promociones y de las novedades.

La línea de yogures Yogurísimo en www.yogurissimo.com y Actimel en www.actimel.com.ar también tienen su propio lugar en la web. En cada una de las páginas de Internet, se brinda información nutricional acerca de cada uno de los productos, acerca de las características que poseen, de la relación que tienen con el cuidado de la salud.

Es importante aclarar que en cada uno de los sitios, se brinda un servicio de atención al consumidor a través del correo electrónico. El usuario puede enviar sus comentarios o sugerencias a personal de cada una de las marcas de la organización. Además, es importante aclarar que para cada una de las marcas individuales de La Serenísima-Danone, se brinda una atención telefónica gratuita en caso de que los consumidores o el público en general, deseen contactarse con los representantes de cada una de las marcas que ofrece.

Por último, la publicidad es realizada también en la vía pública. En las calles pueden encontrarse carteles con publicidades de los yogures Ser o Yogurísimo, en los que aparece una imagen de los productos y el slogan de cada una de las marcas correspondientes. Otro ejemplo es el de Actimel, que aparece publicitado en la vía pública en carteles que poseen la forma del envase del producto. Si bien La Serenísima-Danone no provee de gran información acerca del producto a través de este tipo de publicidad, este tipo de publicidad produce un fuerte impacto en nuestro comportamiento a través de las imágenes a las que estamos expuestos.

3.2.2. Promoción

Entendemos que los mecanismos de comunicación utilizados pueden ser complementarios. Es por eso que La Serenísima-Danone recurre también a las promociones como otro de los elementos comunicacionales. La Serenísima-Danone realiza promociones principalmente en el punto de venta.

Durante el 2002, La Serenísima-Danone participó de un sistema de cupones utilizado para generar mayores ventas en tiempos de crisis. El sistema fue desarrollado por Marketec, una firma especializada en crear soluciones de comunicación promocional. Lo que se creó fue un “sistema de cupones personalizados con el objetivo de generar ventas adicionales en el segmento de retail”. (InfoBAE, 2002: 23). Son cupones que se emiten en forma automática cuando se paga un producto en la caja de los supermercados. Estos cupones ofrecen descuentos para compras a futuro. A través de las promociones, la organización les brinda a los consumidores una recompensa en épocas recesivas y recuperando sus ventas. El objetivo de La Serenísima-Danone es lograr una mayor lealtad en sus consumidores y llegar con ofertas específicas a los consumidores de productos de la competencia.

En tiempos de crisis, La Serenísima-Danone ha realizado promociones, cambios en el packaging o el lanzamiento de envases de menor tamaño. La empresa comprendió que el poder adquisitivo de las personas durante el 2001-2002 disminuyó. Es por eso que adaptándose a las necesidades de sus consumidores, La Serenísima-Danone lanzó para sus

yogures dos potes de menor tamaño al precio de uno de mayor tamaño. Antes de variar la calidad de los productos prefirieron modificar el packaging. En la actualidad, ofrecen ambas presentaciones: la de envases más grandes y la de los dos potes más chicos. Esto se debió a que deseaba adecuarse a la situación del mercado argentino. Es por eso que se establecieron estas promociones en productos específicos. Estos productos además satisfacen las necesidades de la mayor parte de la población al ser los productos menos específicos. Es decir, son tan solo yogures cremosos, más ricos, con mejor sabor dirigidos a un público objetivo amplio.

La Serenísima-Danone ha incorporado la promoción de “tus tapitas valen”. En el 2001-2002, juntando tres tapas de los productos de la organización, al comprar uno más, el segundo es gratis. Si bien esta promoción comenzó con los productos Danonino, luego se extendió a todos los productos de la empresa.

Con Danonino lanzó la “Promo títeres”. Presentando tres tapas de productos Danonino, al comprar un producto más, le regalan otro. A su vez, ha creado títeres con el personaje del producto. En el 2002, sin realizar variaciones en el precio, los productos Danonino venían acompañados por una cuchara para que el consumidor pudiera disfrutar del producto en cualquier lugar.

Además, realiza promociones para los productos Yogurísimo como el lanzamiento de “Ciudad Energeti-k” en el que posiciona fuertemente a los yogures con cereales como fuentes importantes de energía. Stickers que aparecen en cada producto, afiches y álbumes donde se pueden pegar esos stickers y armar las aventuras constituyen a la promoción de “Ciudad Energeti-k” una ciudad escondida a la cual un día llegó Yogurísimo y la convirtió en una ciudad llena de energía.

Otras promociones son los puntos de prueba de productos en lugares estratégicos de las ciudades más grandes donde recurre periódicamente su público objetivo. En particular, La Serenísima-Danone no realiza grandes promociones de este estilo. No obstante, lo ha hecho durante el 2002.

Es claro que La Serenísima-Danone adopta una estrategia de comunicación masiva al utilizar los medios de comunicación que adopta. En suma, es importante aclarar que el “mix comunicacional” transmite una imagen de la empresa y sus productos logrando, muchas veces, que ésta permanezca en la mente de los consumidores. Por lo tanto, debe tener coherencia con la visión, el posicionamiento y las demás variables de la política de marketing. Sin duda, a través de las promociones y publicidades que intenta que sean recordadas por el público objetivo, La Serenísima-Danone no deja de transmitirle a los consumidores target la diferenciación de marca, la alta calidad e innovación de sus productos y su compromiso con la salud de las personas.



Universidad de
San Andrés

3.3. La Distribución

Consideramos a la distribución como un factor clave de éxito dado que si el consumidor no encuentra al producto en los lugares donde realiza sus compras, de nada servirán los esfuerzos realizados sobre las demás variables de marketing. Entendemos que hay ciertos factores condicionantes en lo referente a la estrategia de distribución.

3.3.1. Factores condicionantes de la estrategia de distribución

En primer lugar, el *producto* condiciona la estrategia adoptada. Es claro que un producto perecedero exige un diseño diferente a uno que no lo es. En particular, los productos lácteos poseen una fecha de expiración temprana y requieren de una cadena de frío constante para mantenerse como productos frescos de alta calidad. Estos productos deben ser consumidos dentro de cortos períodos de tiempo luego de su fecha de elaboración. Los productos lácteos forman parte de líneas de productos refrigerados que requieren frío en todo su ciclo. Es por eso que es esencial la distribución y cadena de frío permanente.

A continuación, la variable del *entorno* también debe considerarse en la estrategia de distribución. En particular, los mercados donde actúa La Serenísima-Danone son muy dispersos. Se trata de productos que se compran con frecuencia y que cada vez más personas los consideran básicos para mantener una alimentación saludable. Se compran en cantidades pequeñas dado que no es posible estoquearlos. Es por eso que se debe llegar con más intensidad y proximidad a los consumidores.

Para lograr esto, la estrategia de cobertura de mercado debe ser intensiva. Se apunta a alcanzar la mayor penetración posible del mercado. Esto es, estar presente en cada local para que el consumidor pueda encontrar los productos en “todo lugar”. La empresa busca el mayor número de puntos de venta posible y múltiples centros de almacenamiento para que sea asegurada la máxima cobertura del territorio de venta.

No obstante, una estrategia de cobertura elevada del mercado puede presentar ciertos inconvenientes. Entre ellos, el *costo* es un factor trascendental en la estrategia de distribución. La empresa debe valorar las diferentes alternativas acerca del diseño del canal y optar por la que le permite generar mayores beneficios y minimizar los costos.

Otro factor tiene que ver con la estrategia de distribución es la idea del *posicionamiento* del producto. La Serenísima-Danone insiste sobre ciertos atributos como la calidad, la accesibilidad y la distinción en góndola. La distribución genera la imagen que se tiene sobre los productos. Todos los productos La Serenísima-Danone, llegan a miles de comercios en todo el país y a millones de familias que los distinguen diariamente con su elección gracias al sistema logístico que cubre toda la Argentina.

3.3.2. La integración

Teniendo en cuenta estos factores condicionantes de la estrategia de distribución, Danone ha realizado un proceso de integración vertical junto con Mastellone Hnos. S.A. en lo referente a la distribución. Dada la importancia estratégica del factor de distribución para este negocio, las empresas han decidido trabajar juntas en el esfuerzo de lograr estar presentes en todo lugar con un producto de excelencia. A fines del año 2000, se produce una nueva asociación entre Mastellone Hnos S.A. y Danone. Se crea una nueva empresa, Logística La Serenísima S.A., de la cual el 51% se encuentra en manos de Danone y el 49% restante de Mastellone Hnos. La nueva organización tiene a cargo la distribución de los productos frescos y lácteos elaborados por ambas compañías. Esta asociación tiene como objetivo la extensión de la distribución de lácteos a más puntos del país, con una mejor tecnología, a menor costo, mayor eficiencia y velocidad en la entrega.

3.3.3. Tipo de canal

Es claro que el canal es indirecto dado que se utiliza la intermediación entre la empresa y el mercado. Al poseer una estrategia de mercado intensiva, La Serenísima provee con sus productos tanto a bocas minoristas, intermedias y a mayoristas. Todos estos son sus

clientes. Si bien las cadenas de hipermercados son sus principales clientes dado que venden grandes volúmenes de productos, La Serenísima no descuida a los pequeños comercios ni a los supermercados y mercados barriales. Para darles el mejor servicio y aprovisionamiento, el aseguramiento de la logística comercial, el almacenamiento y el transporte de los productos La Serenísima-Danone es responsabilidad de Logística La Serenísima S.A. Esta empresa está integrada por 1040 personas y cuenta con una red de 13 depósitos estratégicamente ubicados a lo largo y ancho del país, que le permiten cumplir con una de sus premisas fundamentales: asegurar que los productos conserven el alto nivel de calidad con el que fueron elaborados hasta que lleguen a los comercios.

Logística La Serenísima S.A., a través de su flota de más de 900 camiones y de los más de 31 millones de kilómetros que recorre anualmente, trabaja diariamente para estar presente en todo momento, en todo lugar, acercando los productos La Serenísima-Danone a todos los consumidores de nuestro país.

Sabemos que cuando un producto es distribuido ampliamente en puntos de venta múltiples y diferenciados, la empresa se arriesga a perder el control de su política de comercialización y reducción de la calidad del servicio. Al ser la misma empresa la que controla la distribución, La Serenísima-Danone obtiene un mayor control en la comercialización de sus productos. Al no tercerizar el servicio de distribución y tener sus propios repositorios, la empresa misma trata con los clientes, tiene acceso al control del posicionamiento que cada uno de los puntos de venta le otorga a los productos La Serenísima-Danone y cuida su imagen de marca. Es claro entonces que el control ejercido en la red de distribución permite que la empresa logre mantener la imagen de marca y el posicionamiento deseado en el mercado.

Finalmente, es la estrategia de canales el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo. Su misión es poner los productos de la empresa a disposición del consumidor final o del comprador industrial en la cantidad demandada, en el momento en que lo necesite y en el lugar que desee adquirirlo. Entonces, cuando la estrategia de distribución funciona eficientemente, constituye una vital fuente de valor agregado principalmente para este negocio donde existe una gran competencia entre las

organizaciones por generar lealtad en los consumidores al lograr que sus marcas sean consideradas como esenciales para la alimentación. Es claro que la distribución es el factor crítico donde se deben dirigir los mayores esfuerzos de la organización para este tipo de negocio. En especial, es la estrategia de distribución adoptada la que le permite a de La Serenísima-Danone mantener su filosofía, la cual se rige por el lema “estar siempre, en todo momento, en todo lugar” intentando que cada vez más gente la elija.



Universidad de
San Andrés

3.4. El Precio

3.4.1. Factores esenciales para la fijación del precio

Entendemos que los criterios que se siguen para fijar los precios son los costos, la competencia y el mercado o la demanda. Es claro que en los últimos dos años, el poder de compra de las personas ha disminuido, los costos de las materias primas aumentado y se ha incrementado la competencia. Estos factores han transformado a la estrategia de precio en una elección de importancia estratégica.

Es claro que el precio de los productos se ve influenciado por el costo de la materia prima. En particular, los productos lácteos son elaborados a partir de la leche y de otros elementos provenientes del mercado internacional. Por un lado, sabemos que la leche es un producto estacional. Su curva de producción responde a la curva de producción del pasto. A su vez, duplica el volumen de la producción de los pastos existentes entre abril y julio. La influencia de la cantidad de horas de luz y la temperatura entre septiembre y febrero es lo que hace que las condiciones de la producción de pasto sean más adecuadas para los meses de verano. Por otra parte, en general, todas las especies tienden a parir durante la primavera. Es decir, es el período en el que las vacas tienen más leche. Entonces, al ser la leche un elemento estacional, su precio varía en las diferentes épocas del año. En invierno, los productos lácteos aumentan su precio.

Sabemos que la calidad de los productos lácteos también está directamente relacionada con el precio. Es más costoso elaborar productos que cumplen con altos estándares de calidad, normas internacionales, entre otros. Al ser el costo esencial en la fijación del precio, La Serenísima-Danone fija los precios de sus productos por encima del precio medio del mercado. Si bien las demás variables que componen al Marketing Mix se utilizan para crear valor en el mercado, el precio debe capturar el valor del mercado.

Es claro que influye en la percepción global del producto o de la marca y contribuye al posicionamiento de la marca. El precio influye en la percepción del producto. Es el precio

el que engendra una idea de calidad. La Serenísima provee a los consumidores de productos de calidad y confía en que el precio es coherente con lo que ofrece. Para analizar la política de precios de una organización, es esencial prestarle especial atención al valor percibido por el comprador.

Si bien en este contexto conflictivo, la contracción del poder de compra ha hecho que los compradores estén más atentos a los precios, La Serenísima-Danone continúa confiando en que quienes eligen sus productos, lo seguirán haciendo. La estrategia de la empresa apunta a obtener la lealtad de los consumidores gracias a la calidad ofrecida en los productos. La Serenísima-Danone considera que al ser sus productos diferenciados, sus marcas se encuentran profundamente arraigadas en el mercado. Entonces, variaciones en los precios de los productos no producirán cambios significativos en la demanda de los productos.

3.4.2. Variación de precios durante el período 2001-2002.

A su vez, a fines del 2001, se produjo en Argentina, la devaluación de su moneda. A partir de ese momento, obtener ciertos elementos necesarios para la elaboración de yogures y postres lácteos ya no costaba lo mismo que antes en pesos argentinos.

En enero del 2002, gran parte de las empresas lácteas aumentaron los precios de sus productos. El IPC muestra que la variación en los precios de los alimentos y bebidas durante el 2002 con respecto al año anterior fue de un aumento del 34,6%⁸. No obstante, La Serenísima-Danone intentó mantener el nivel de sus precios. Para ello, se inclinó por trabajar junto a proveedores locales a quienes hubo que integrar en cuanto a las especificaciones de los insumos que se necesitaban para los productos. Esto no fue suficiente, los costos continuaban aumentando. Es por eso que La Serenísima-Danone decidió absorber la mayor parte de los costos, resignando utilidades para no trasladar el costo al precio final. No obstante, esto fue insostenible y en abril del 2002, la empresa decidió incrementar los precios de sus productos. Sabemos que cuando una organización aumenta sus precios, es importante analizar si sus consumidores estarán dispuestos a

⁸ Información obtenida de www.indec.gov.ar: Indices y variaciones. IPC. 25 de marzo, 2003.

continuar eligiendo los productos que ofrece. Esta decisión depende en gran medida de las condiciones del mercado. La Serenísima-Danone confió en que este aumento no cambiaría considerablemente su participación ni agitaría al mercado ya que la competencia ya había realizado aumentos en los precios de sus productos durante los meses previos.

El precio requiere de una orientación hacia el mercado y considerar específicamente la forma en la que los consumidores desarrollan sus percepciones de valor. El objetivo en la fijación de precios es el beneficio, que se ve frenado por el incremento de las presiones de la competencia y cambios en el poder adquisitivo de los compradores. La Serenísima-Danone no fue la única empresa láctea que aumentó los precios de sus productos. Al analizar los movimientos de las organizaciones competidoras, entendió que los consumidores de lácteos ya habían sufrido el golpe del aumento en los precios. Así, la empresa analizada decidió adoptar la misma medida que sus competidoras.

Es importante aclarar que La Serenísima ha mantenido su política de comunicación clara y transparente con el consumidor final en lo referente a sus acciones sobre los precios. Esto es, ha comunicado sus decisiones acerca de cambios en los precios principalmente en los medios televisivos. Lo que se ha intentado desde hace ya 70 años es respetar al consumidor para mantener el grado de lealtad de la gente, el reconocimiento y la confianza en la organización. El objetivo es respetar a los consumidores finales para que sigan creyendo en la marca, para que la marca siga teniendo un respaldo.

3.4.3. Los Descuentos

En la actualidad, el precio es una variable muy importante frente a la realidad de un mercado profundamente recesivo. Es por eso que muchas empresas han lanzado segundas marcas para no perder sus volúmenes de ventas. Es fundamental que las marcas líderes posean un posicionamiento fuerte en el público consumidor para mantenerse como tales. Todas las marcas de La Serenísima-Danone son líderes. No obstante, ha adoptado ciertas modalidades en la estrategia de precios para impulsar sus ventas. La organización ha otorgado descuentos por cantidad de productos que se compraron. Es el caso de los “packs” formados por varios productos donde hay un producto que es gratis.

Finalmente, La Serenísimas-Danone ofrece sus productos a precios por encima de la media de los del mercado. No obstante, no son productos premium. Son accesibles. Para la empresa, la oferta de calidad de sus productos es la que determina y justifica el precio elegido. En suma, son los consumidores quienes, a través de su elección, definen que el valor percibido justifique el costo de adquisición.



Universidad de
San Andrés

4. Los aportes del enfoque operativo y del aspecto financiero a la generación de valor

Creemos necesario estudiar no solo la política de marketing, la cual debe estar orientada a obtener más valor, sino también el enfoque operativo y el aspecto financiero que, en su conjunto, forman parte de las trayectorias estratégicas necesaria para lograr la creación de valor en la organización.

4.1. El enfoque operativo

Para estudiar el enfoque operativo, recurriremos nuevamente a J. P. Sallenave quien hace referencia a la eficiencia en las operaciones. El autor presenta ciertos puntos clave para toda compañía.

Establece que “la compañía es un motor que hay que poner a punto, ajustando simultáneamente varios tornillos” (Sallenave, 1994: 30). Los factores que analiza son la tecnología de producción, los inventarios, la productividad de la mano de obra, la estandarización y el análisis de valor como elementos clave para lograr la mayor eficiencia en las operaciones.

4.1.1. La tecnología de producción

En primer lugar, al referirse a la tecnología de la producción, es importante destacar que en La Serenísima-Danone hubo una mejora de la tecnología de la producción. A fines del 2002, ha sido inaugurada la planta de Longchamps, donde se produce la amplia gama de yogures y postres lácteos. El avanzado equipamiento y tecnología de la planta, los equipos que envasan productos a altas velocidades y las áreas de almacenamiento con temperaturas acondicionadas para productos lácteos, permiten la elaboración de productos de alta calidad y la capacidad de ofrecer productos frescos. Además, La Serenísima adoptó el sistema HACCP que aplica para la producción de todos sus lácteos. La incorporación de la nueva tecnología permitió una mejor utilización de las materias primas, una eficiencia en

los insumos y una menor utilización de la mano de obra. En suma, es interesante mencionar que La Serenísima-Danone desea convertir a la planta de Longchamps como el establecimiento industrial más grande del mundo en su tipo.

4.1.2. La productividad de la mano de obra

Por otro lado, hacemos referencia a la productividad de la mano de obra. Esto es, gracias a tener los empleados más capacitados y motivados se logró una mayor producción en plazos mucho más cortos. La mano de obra capacitada y motivada es más productiva, más costosa pero más rentable. Para lograr la productividad, La Serenísima-Danone trabaja junto a Énfasis, a través de su unidad de negocios Team Builders. La consultora especializada en la utilización de herramientas dinámicas, ejercicios y juegos estratégicos o vivenciales desarrolla actividades para la capacitación y motivación en los empleados. Principalmente se trabaja sobre cómo enfrentar la crisis actual, generar lazos de confianza y una comunicación eficaz. Se intenta lograr adquirir habilidades de liderazgo, management, administración de tiempo y de los recursos escasos. También trabajan sobre el cambio, la flexibilidad, sobre la consolidación y comunicación entre grupos y la integración. Este tipo de reuniones son periódicas. La empresa realiza varias a lo largo del año en donde todos participan, logran analizar situaciones y son conducidos a la reflexión.

4.1.3. Los Inventarios

En tercer lugar, es necesario hablar de inventarios. La empresa es un sistema operacional que parte de la compra de materias primas y llega incluso al servicio postventa para los consumidores. En cada eslabón de la cadena operacional se crean inventarios, de materia prima, de productos semiacabados, de productos terminados, de piezas de repuestos. Cada inventario representa un costo. A su vez, al ser la leche la principal materia prima de los productos lácteos y el producto terminado en sí, un elemento con fecha de expiración temprana, resulta difícil y poco productivo estoquearlo. Es por eso que a través de los sistemas computarizados, La Serenísima-Danone es capaz de coordinar y ordenar las demandas para el abastecimiento interno y externo diario. No solo obtiene la materia prima

cuando la necesita sino que también abastece a unos 81.000 puntos de venta en todo el país. Los inventarios existentes son muy pequeños. Es importante agregar que en ciertos casos puntuales, esto es, cuando la demanda fue excesiva y se produjeron desfasajes con la oferta, Danone recurrió a Mastellone Hnos. para la producción de las leches (Cindor). No obstante, todos los productos de La Serenísima-Danone se elaboran en la planta de Longchamps.

Danone realiza sus pedidos de demanda interna de manera diaria. Mastellone Hnos. la provee de manera inmediata. El abastecimiento externo, lo maneja Logística La Serenísima S.A. también diariamente. De esta manera, es gracias a la velocidad y a la cooperación empresarial que La Serenísima-Danone logra reducir esos costos de inventario.

4.1.4. La estandarización

“La estandarización es un factor clave para este negocio”⁹. Permite que los componentes estándares se puedan producir a una escala más grande, a un costo más bajo, aprovechando los beneficios de las economías de escala y apalancamiento de la producción. Las diversas unidades de negocio de productos lácteos, utilizan muchos insumos o componentes similares o incluso los mismos para la creación de diferentes marcas de productos. La Serenísima-Danone aprovecha de la producción a gran escala de esos componentes compartidos para reducir sus costos. Sabemos que el principal insumo utilizado por los productos lácteos es la leche. Las economías de escala permiten el acceso a la leche a un costo menor para la elaboración de sus productos.

4.1.5. El análisis de valor

Por otro lado, el análisis de valor propuesto por J.P. Sallenave en el contexto actual es esencial. Lo que se intenta es analizar sistemáticamente todos los componentes del producto final para sustituirlos por componentes menos costosos manteniendo siempre la

⁹ Información obtenida en la entrevista realizada a Ernesto Páramos, 2003.

calidad y la funcionalidad del producto. A partir de la crisis, La Serenísima-Danone ha decidido sustituir sus proveedores internacionales para reducir costos. Ha incorporado una mayor cantidad de proveedores locales en su organización. No obstante, este cambio no implicó resignar la calidad ofrecida. Para ello, los esfuerzos fueron grandes. Se debió realizar un importante trabajo en los proveedores nacionales intentando lograr las especificaciones requeridas para ofrecer un producto de calidad.

Por último, el valor en lo operativo puede identificarse como el logro de una mayor calidad y servicios, a ciclos de tiempo más cortos y a costos más bajos. La Serenísima-Danone se ha preocupado por lograr una mayor y mejor productividad, un menor nivel en los inventarios, una mayor rapidez en la atención a los puntos de venta y una disminución en los costos que aumentaron como resultado de la devaluación del peso argentino. Estos logros siempre han respetado y en ningún momento alterado la calidad que la empresa ofrece y desea continuar ofreciendo a cada consumidor.

4.2. El aspecto financiero

Con respecto al aspecto financiero es esencial analizar el enfoque que le brinda la empresa. Esto es, incrementar a través del aspecto financiero el valor en el corto o en el largo plazo. Consideramos que si se incrementa el valor en el corto plazo es muy probable que afecte al posicionamiento, muchas veces, destruyendo el valor en el largo plazo.

A lo largo del 2001-2002, La Serenísima-Danone ha aumentado la inversión. Esto puede relacionarse no solo a nivel de la Estrategia de Marketing sino también en cuanto al enfoque operativo adoptado en este período.

En el año 2002, La Serenísima-Danone ha sido la segunda empresa que más ha invertido en publicidad. “La inversión publicitaria en los medios televisivos fue de 75.1 millones de pesos” (El cronista, 2003: 11). A su vez, los relanzamiento o las innovaciones de nuevos productos implican grandes inversiones incluso en Investigación y Desarrollo. La Serenísima-Danone se ha mantenido en constante movimiento con respecto a esto para intentar aumentar la calidad de sus productos.

Por otro lado, a fines del 2002, comenzaron a elaborarse los productos lácteos y yogures íntegramente en la nueva planta de última tecnología de La Serenísima-Danone en Longchamps, que demandó una inversión estimada de cinco millones de dólares. Si bien en 1998, la planta ya funcionaba, sabemos que se inauguró a fines del 2002. La Serenísima-Danone ha realizado importantes inversiones a lo largo de estos últimos cuatro años en tecnología para su nueva planta industrial.

Es claro que La Serenísima-Danone ha respetado los posicionamientos de cada una de sus marcas. Ha tratado de entender al contexto argentino e intentar siempre acompañar al consumidor, satisfaciendo cada una de sus necesidades. Es claro que las acciones de La Serenísima-Danone demuestran que considera al verdadero valor como el valor que se genera en el largo plazo.



Universidad de
San Andrés

5. El análisis enfocado en el consumidor: el modelo de negocios.

Entendemos que la consecuencia dinámica de la trayectoria estratégica es el modelo de negocios. A. Slywotzky lo define en *La migración del valor de la empresa* como un “sistema total para dar utilidad a los clientes y ganar un beneficio mediante esa actividad” (Slywotzky, 1997: 18).

Los modelos de negocios constituyen “a set of assumptions about how an organization will perform by creating value for all the players on whom it depends, not just in customers” (Magretta, 2002: 44). En particular, al establecer a la creación de valor como factor esencial para la obtención de competitividad, consideramos vital estudiar el modelo de negocios de La Serenísima-Danone dado que es el que logra generar valor particularmente para los clientes.

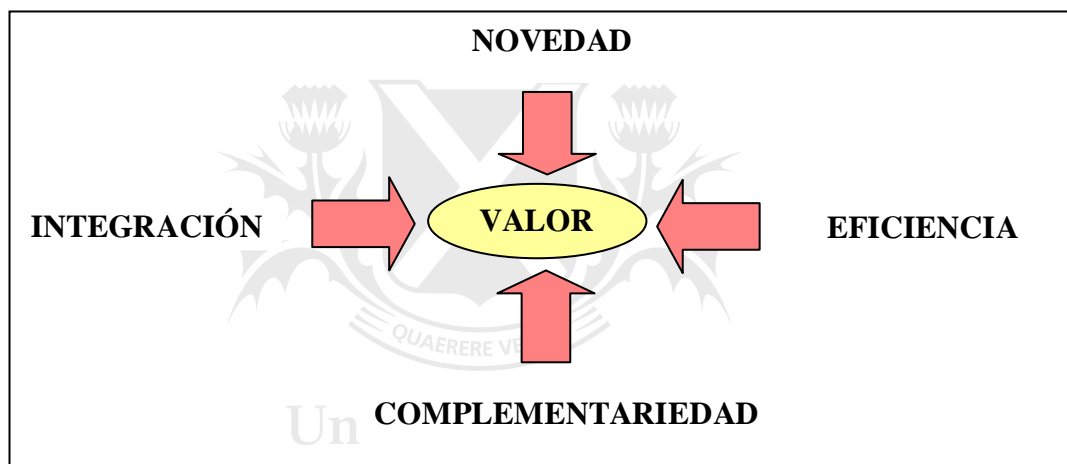
Entendemos que el valor es la suma de valores para todos los jugadores. Es importante recordar que son los consumidores finales quienes decidirán que empresas sobrevivirán y cuales no. Como lo define Slywotzky “cuando una empresa se establece, estructura su modelo de negocios en torno a sus clientes. De hecho, los clientes son el centro de todo lo que hace la empresa porque incluso su supervivencia depende de que satisfaga las prioridades iniciales de los clientes” (Slywotzky, 1997: 20).

Sallenave afirma que una empresa existe porque lo que vende tiene valor a juicio de los consumidores. Los clientes son entonces un elemento clave en la captura de valor porque serán quienes, en cierta forma, definan el futuro de las empresas. Es entonces esencial realizar un análisis enfocado en el consumidor final, en el valor que percibe. Para entender la visión de los consumidores, utilizamos los datos obtenidos en las encuestas realizadas al público en general.

6. El Modelo de Impulsores de Valor de R. Amit y C. Zott.

Para analizar la forma en la cual el modelo de negocios logra crear valor para los clientes, utilizaremos los conceptos propuestos por Raphael Amit y Christoph Zott en "Value Drivers of e-Commerce Business Models". Los autores proponen un Modelo de Impulsores de Valor utilizable para cualquier modelo de negocios. (Ver Gráfico N° 1). Establecen cuatro factores fundamentales para construir modelos de negocios que logren crear valor. Los denominan: la novedad, la eficiencia, la complementación y la integración.

Gráfico N° 1: Modelo de Impulsores de Valor



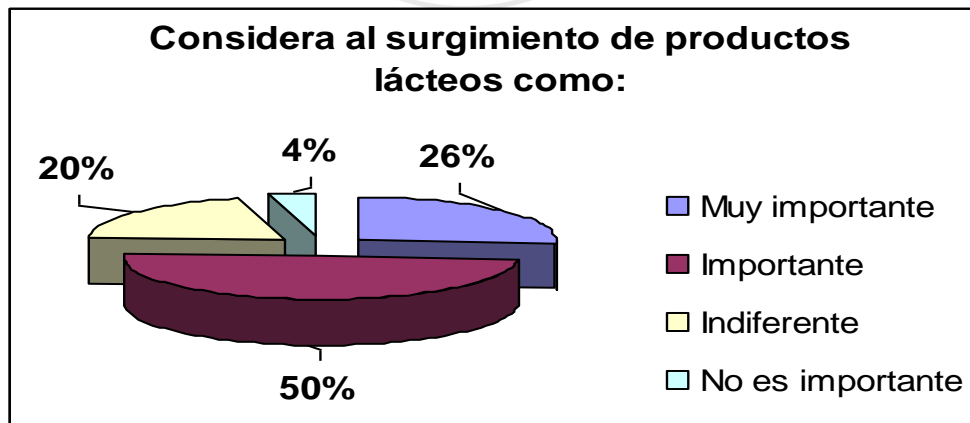
Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico obtenido del paper de R.Amit y C. Zott.

6.1. La Novedad

En primer lugar, hacemos referencia a la novedad. Para poder realizar un enfoque desde el punto de vista de los clientes finales e intentando entender la percepción de los consumidores, utilizamos los datos obtenidos de las encuestas realizadas.

Según los resultados obtenidos, entendemos que los consumidores finales son conscientes de que la empresa ha realizado importantes lanzamientos durante el 2001-2002. Para el 86% de las personas, poseer una alimentación saludable es esencial y es algo por lo que se preocupan en su mayoría, las mujeres. En particular, de las 200 personas entrevistadas, aproximadamente el 76% considera que el surgimiento de los nuevos productos lácteos es importante o muy importante (Ver Gráfico N°2). Hemos analizado la manera en la que La Serenísima-Danone se ha preocupado a lo largo de estos años por mejorar sus productos constantemente, relanzando sus productos existentes o lanzando nuevos productos.

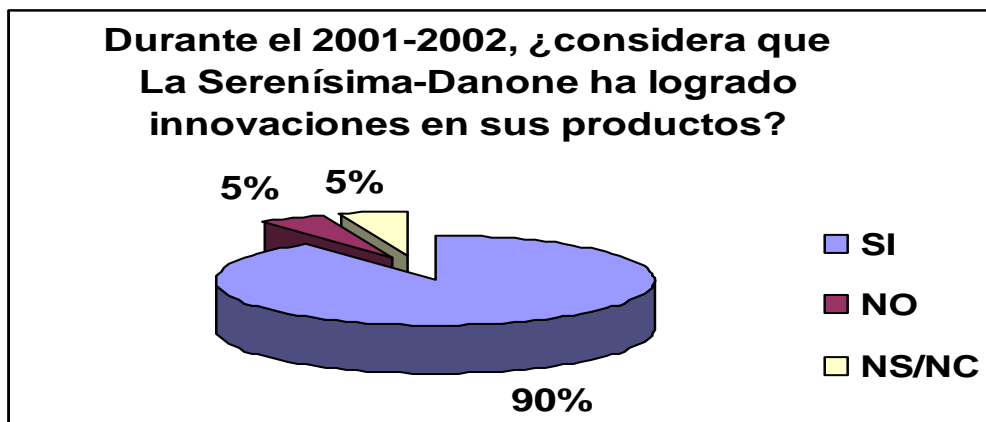
Gráfico N° 2: La importancia del surgimiento de nuevos productos lácteos para el consumidor.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

El 90% de las personas entrevistadas considera que La Serenísima-Danone ha logrado mantener una cartera de productos novedosos a lo largo del 2001-2002. (Ver Gráfico N°3).

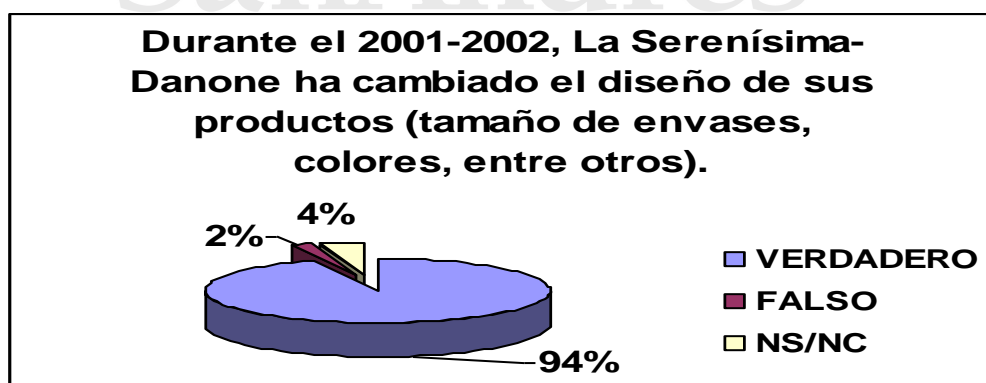
Gráfico N° 3: La Serenísima-Danone ha logrado mantener una cartera de productos innovadora según los consumidores.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Además, los cambios en los diseños de todas las marcas de los productos de la empresa, han sido también percibidos por los clientes. El 94% de las personas entrevistadas considera que La Serenísima-Danone ha realizado cambios en los diseños de los productos durante el 2001-2002. (Ver gráfico N°4). Esto es, ha cambiado el tamaño de los envases de los productos, los colores que identifican a cada una de las marcas, entre otros.

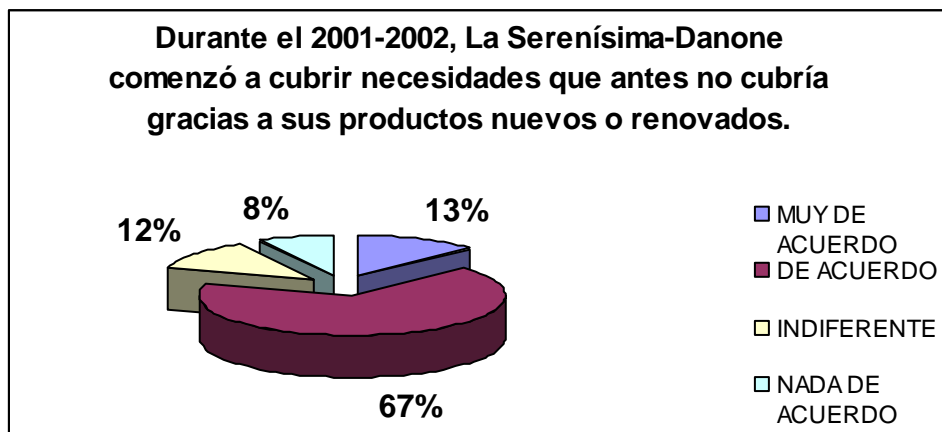
Gráfico N° 4: La percepción de los consumidores acerca de los cambios realizados por Serenísima-Danone en el diseño de sus productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Por otro lado, el 80% de los consumidores entrevistados, considera que los nuevos y renovados productos lácteos de la organización, han logrado cubrir necesidades que antes no cubrían. (Ver gráfico N°5). Es decir, los esfuerzos de La Serenísima-Danone por cubrir necesidades que antes no cubría gracias a sus productos nuevos o renovados han sido percibidos por el consumidor final.

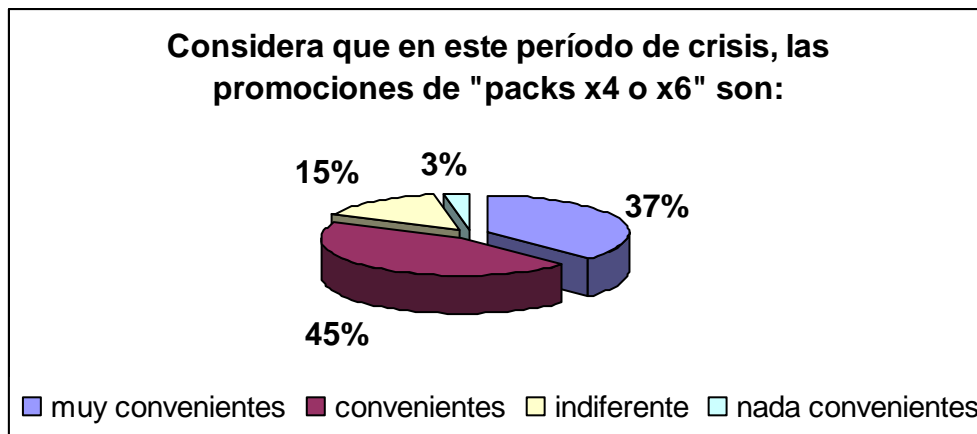
Gráfico N° 5: La Serenísima-Danone ha logrado cubrir necesidades que antes no cubría.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Además, entendemos que dado el contexto de crisis, la flexibilidad de La Serenísima-Danone le permitió acompañar a los consumidores satisfaciendo sus necesidades. De esta manera, lanzó “packs” y ciertas promociones que han sido consideradas como muy convenientes y convenientes por la mayor parte de las personas entrevistadas. (Ver Gráfico N°6).

Gráfico N° 6: La conveniencia de los “packs”.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

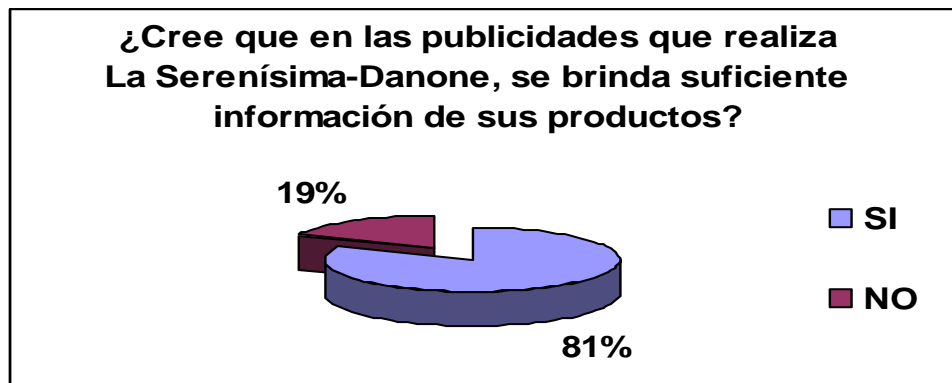
Es claro entonces que La Serenísima-Danone ha logrado crear valor para los consumidores a través de un modelo de negocios novedoso. Los esfuerzos realizados por la empresa han sido percibidos por los clientes finales quienes consideran a La Serenísima-Danone como una organización con una alta capacidad para innovar. La compañía que se mantiene en constante movimiento, que ha lanzado productos nuevos y renovado los ya existentes, tratando de ofrecer constantemente un mayor valor para el consumidor, ha logrado que esos cambios sean percibidos por los consumidores. Los consumidores obtienen más valor a través del factor de la novedad que produce La Serenísima-Danone, satisfaciendo cada vez más necesidades de los consumidores.

San Andrés

6.2. La Eficiencia

Otro elemento generador de valor en un modelo de negocios es la eficiencia. Los esfuerzos realizados por La Serenísima-Danone por disminuir los costos en los que incurre el cliente al buscar información sobre los productos han sido efectivos. Eso se observa en las encuestas realizadas a los consumidores dado que el 81% considera que la empresa brinda suficiente información acerca de sus productos en las publicidades que realiza. (Ver Gráfico N°7).

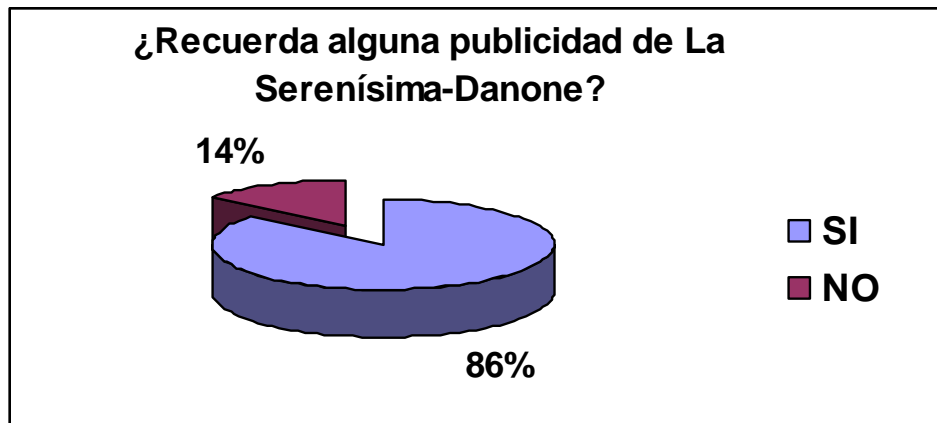
Gráfico N° 7: La información que brindan las publicidades de La Serenísima-Danone acerca de sus productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

La agencia de publicidad Young & Rubicam no solo ha hecho que el 86% recuerde más de una publicidad de La Serenísima-Danone sino que ha logrado transmitir la información necesaria a los consumidores acerca de las características del producto e información nutricional. (Ver Gráfico N°8).

Gráfico N° 8: El recordatorio de la publicidad.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

En suma, el diseño de los envases ha sido el apropiado para brindar información acerca de valores nutricionales de los productos lácteos. El 69% de las personas entrevistadas afirma que en los envases de los productos lácteos La Serenísima-Danone, aparece toda la información que ellos desean saber sobre el producto. (Ver gráfico N° 9). De esta manera, la empresa ha logrado simplificar el proceso de selección de los productos brindándoles a los consumidores mayor información de los productos.

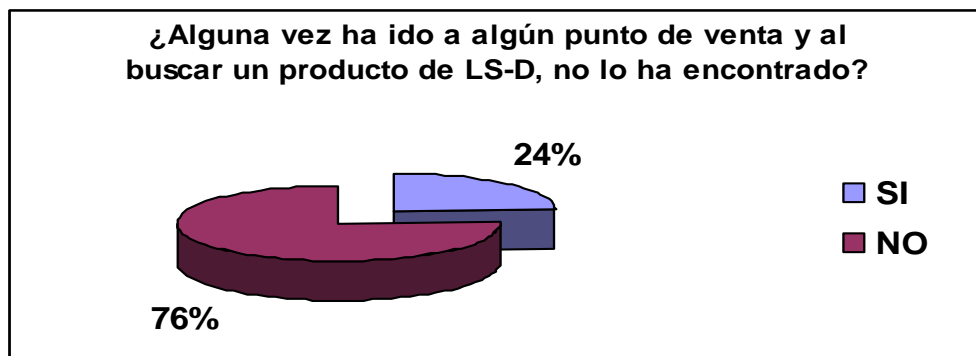
Gráfico N° 9: La información que contienen los envases de los productos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Además, La Serenísima-Danone ha logrado que el proceso de compra sea simple y veloz. Esto es, el 76% de las personas entrevistadas afirma que cada vez que ha ido a un punto de venta y al buscar un producto La Serenísima-Danone siempre lo ha encontrado. (Ver Gráfico N°10). Esto demuestra que los resultados de la buena estrategia de distribución adoptada por la organización han logrado que el proceso de compra sea más sencillo y rápido para el consumidor.

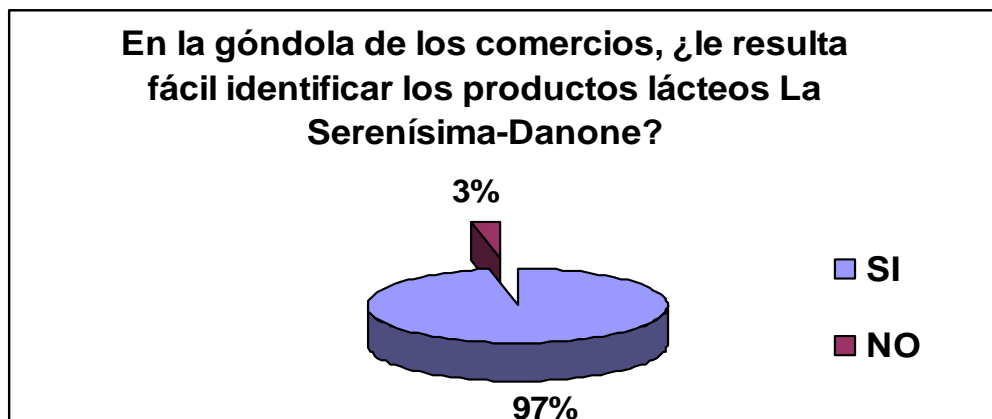
Gráfico N° 10: La disponibilidad de los productos en los puntos de venta.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Por otra parte, al 97% de las personas entrevistadas les resulta sencillo identificar a los productos lácteos de La Serenísima-Danone en las góndolas de los comercios. (Ver Gráfico N°11). Esto se debe gracias a diversos factores. Entre ellos, los más importantes para los consumidores son el color característico de los envases de cada uno de los productos, la cantidad de productos dispuestos en las góndolas, la ubicación preferencial en las góndolas de los comercios, entre otros.

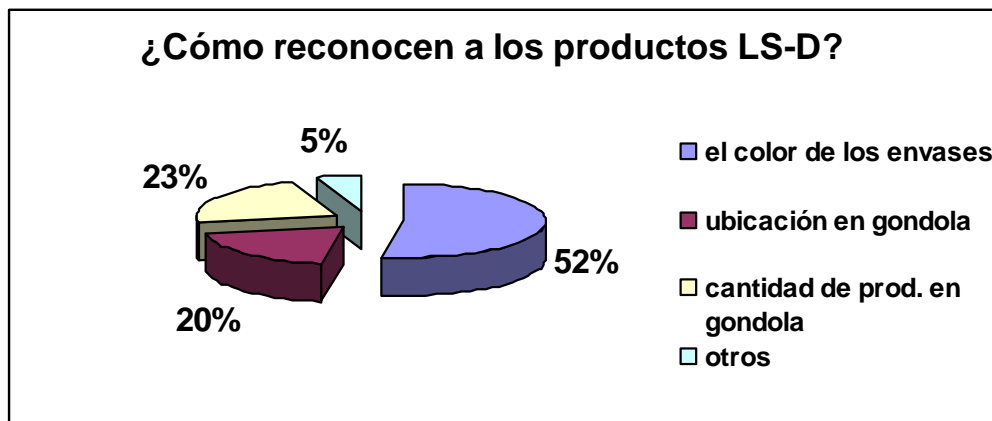
Gráfico N° 11: La identificación de los productos en las góndolas



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Es claro que gracias a las acciones de La Serenísima-Danone, el consumidor ha obtenido un importante valor en lo que respecta al factor de eficiencia. Sabemos que para la organización, la estrategia de distribución es algo vital. Desde el enfoque del consumidor, es gracias a esa estrategia que las personas no deben buscar en diversos puntos de venta los productos sino que los productos se encuentran disponibles en la mayoría de los comercios.

Gráfico N° 12: Las formas de reconocimiento de los productos de LS-D en los comercios.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Además, el proceso de compra de búsqueda es más rápido no solo por la disponibilidad del producto en los comercios sino también por el diseño particular otorgado a cada uno de los productos específicos. (Ver Gráfico N°12). Los colores permiten distinguir a los productos

de La Serenísima-Danone de otros productos lácteos. El 52% de las personas entrevistadas reconoce los colores de las marcas que han sido establecidos por la organización. En suma, la cantidad de productos en las góndolas permite que las personas ubiquen rápidamente a los yogures y postres lácteos entre otros productos de la competencia.

Finalmente, La Serenísima-Danone ha logrado que disminuir los costos en los que debe incurrir el cliente final al realizar la compra de los productos lácteos. El proceso de compra se ha tornado más sencillo para los consumidores gracias a ciertos factores en los que la empresa ha realizado hincapié. En suma, la información brindada por la organización acerca de las características de los productos ya sea en los envases de los productos como en las publicidades que realiza, permite que el consumidor pueda tomar la decisión de compra de una manera más veloz. Es claro que la creación de valor generada por el factor de eficiencia es importante dadas las acciones realizadas por la empresa analizada.

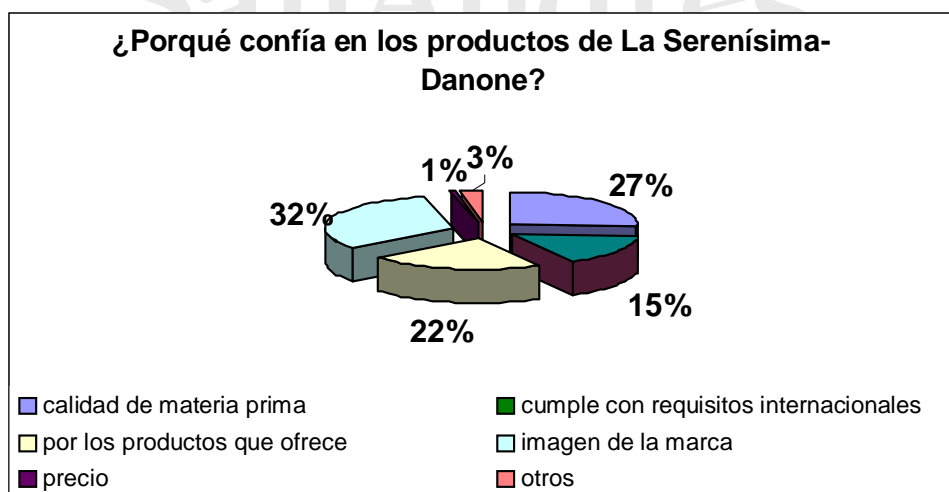


6.3. La Complementación

A continuación, la siguiente característica es la complementación que se basa en la relación que existe entre los jugadores del juego y que permite crear más valor en el cliente. Se hace referencia a las alianzas, fusiones y adquisiciones entre los distintos participantes como también al uso de tecnología. Como lo establecen Brandenburger y Nalebuff “a player is your complementor if customers value your product more when they have the other player’s product than when they have your product alone” (Brandenburger y Nalebuff, 1996: 14).

Sabemos que Mastellone Hnos. es el principal aliado de Danone. Trabajan juntos para ofrecer productos lácteos de la mejor calidad. De todas formas, son los consumidores quienes definen si la alianza genera valor o no. En las encuestas realizadas, el 100% de las personas, establece que confía en la calidad de La Serenísima-Danone. De toda la muestra, es interesante analizar que el mayor porcentaje de personas afirmó que el motivo por el cual confiaba en La Serenísima-Danone era por la calidad de la materia prima. (Ver Gráfico N°13).

Gráfico N° 13: Las razones por las cuales las personas confían en la calidad de La Serenísima-Danone.

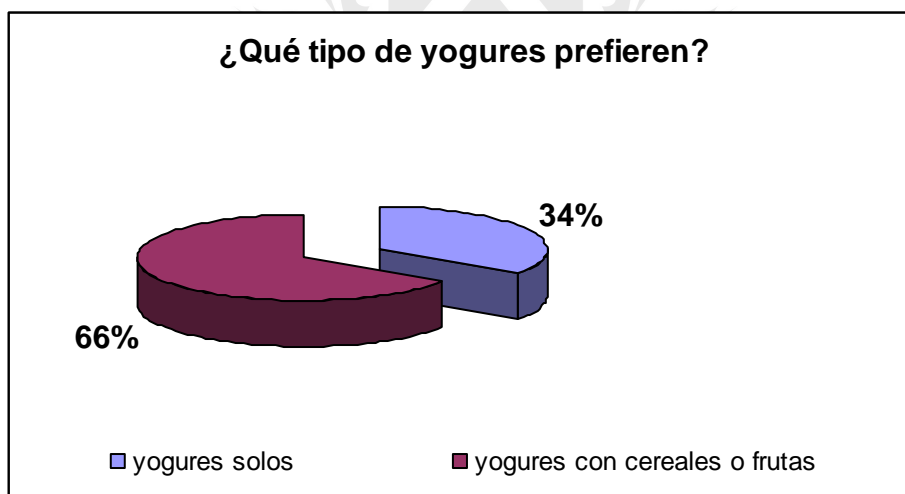


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Además, mayor porcentaje de entrevistados, afirmó elegir los productos lácteos de la organización por la calidad de la materia prima. El 32% los elige por su imagen de marca. Recordamos que Danone trabaja junto a Mastellone Hnos. no solo compartiendo la marca paraguas como estrategia de marca para los yogures y productos lácteos sino también para poder obtener la mejor calidad de materia prima, la cual es producida por Mastellone Hnos. Es claro entonces que la alianza realizada entre las dos organizaciones ha generado un gran valor para el cliente.

En las encuestas realizadas, el 66% de las personas afirmó que preferían yogures con frutas o con cereales antes que yogures solos. (Ver Gráfico N°14). Esto demuestra claramente que la alianza realizada entre La Serenísima-Danone y Kellogg's logró a través de la oferta de un nuevo tipo de producto, de una nueva combinación, generar gran valor en los consumidores de yogures.

Gráfico N° 14: Las preferencias de los consumidores.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Es claro que el cliente final percibe un mayor valor causado por el factor de la complementación que sin ella. Las alianzas son ventajas competitivas. Para los consumidores, Mastellone Hnos es sinónimo de confianza, de calidad. Gracias a la cooperación empresarial que tiene permite constituir a La Serenísima-Danone, los yogures y productos lácteos son elementos de calidad para las personas. En suma, parece ser que en

la alimentación diaria de los consumidores, los cereales de Kellogg's son un perfecto complemento para los yogures.



Universidad de
San Andrés

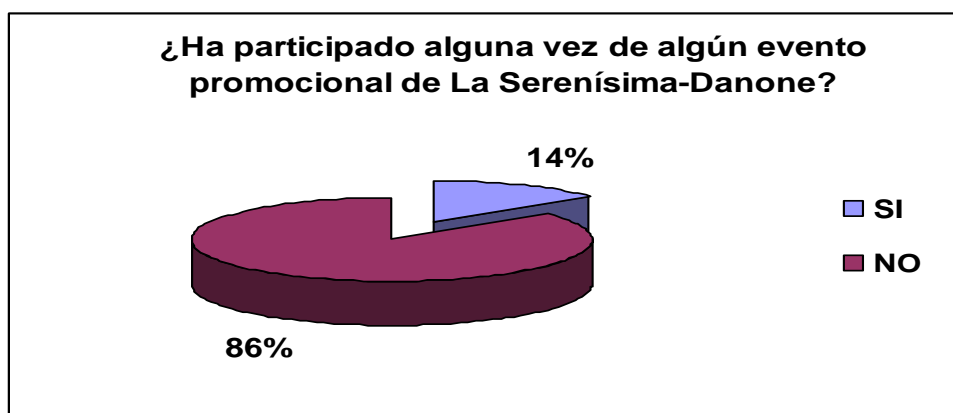
6.4. La Integración

La cuarta variable a analizar es la integración con el cliente final. Se hace referencia a la manera en la que la empresa logra generar confianza. En particular, el 100% de las personas entrevistadas asegura que confía en la calidad de La Serenísima-Danone. Esto se debe principalmente a la imagen de marca. (Ver Gráfico N° 13).

Por otro lado, sabemos que el factor de integración tiene que ver con la lealtad de los consumidores. En este caso, la creación de valor se basa en la capacidad de lograr que el cliente repita su elección, en la capacidad de atraerlo y generar una relación que evite que los consumidores finales abandonen el consumo de productos o servicios de la organización por aquellos de otros competidores.

Es importante aclarar que el 86% de la muestra entrevistada, afirma no haber participado de eventos especiales realizados por La Serenísima-Danone. Tan solo el 14% de las personas entrevistadas han obtenido muestras gratis de los productos de la organización principalmente en los supermercados. (Ver Gráfico N°15). A partir de los datos obtenidos, podemos inferir que La Serenísima-Danone no parece haber realizado importantes eventos promocionales en los puntos de venta para atraer a nuevos consumidores o intentar integrarlos.

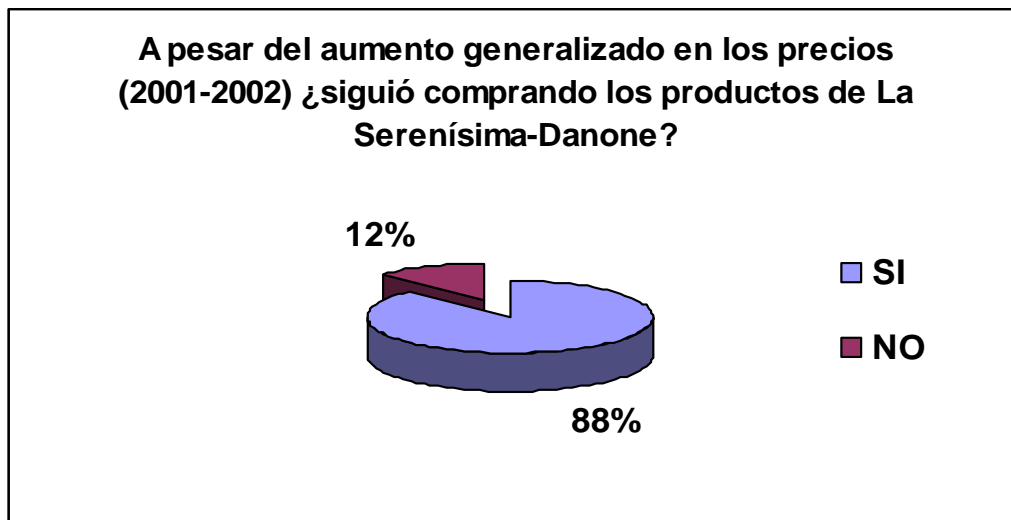
Gráfico N° 15: La participación en eventos promocionales de La Serenísima-Danone



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

No obstante, es interesante aclarar que La Serenísima-Danone ha logrado crear una alta lealtad de marca en sus consumidores. El 80% de las personas entrevistadas afirma no haber cambiado su comportamiento de compra durante la crisis. Entendemos que la lealtad es un factor esencial en el negocio. En particular, en las encuestas realizadas, el 88% de las personas que consumían productos lácteos, continúan haciéndolo a pesar del aumento generalizado de precios. (Ver Gráfico N°16). La lealtad se logra gracias al grado de satisfacción de los consumidores. Para el 100% de las mujeres entrevistadas, los productos de La Serenísima-Danone satisfacen sus necesidades alimenticias. A diferencia de los hombres, quienes el 80% apoyó esta afirmación.

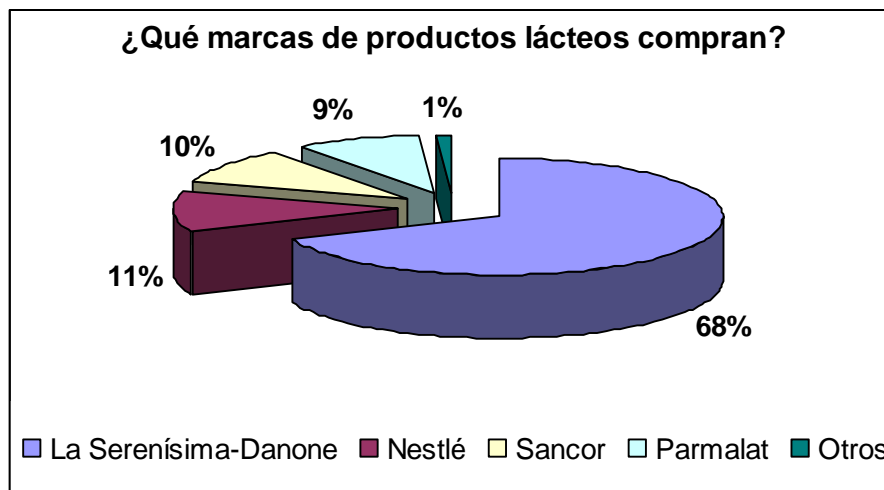
Gráfico N° 16: El comportamiento de compra durante la crisis



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas

En el Gráfico N°17, es posible observar que los yogures y productos lácteos de La Serenísima-Danone son los más adquiridos por los consumidores. Los consumidores consideran que son productos ricos, de calidad, confiables.

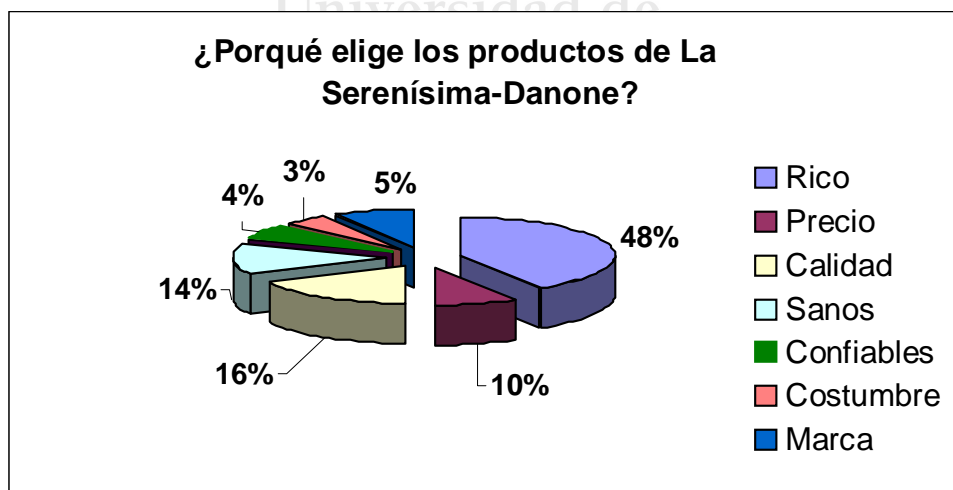
Gráfico N° 17: Marcas elegidas por los consumidores.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

El 41% de los consumidores elige los productos lácteos por la marca. Los productos lácteos de la empresa son identificados por los consumidores como productos ricos, sanos y nutritivos. El 16% de los entrevistados adquiere los productos por costumbre y confianza.

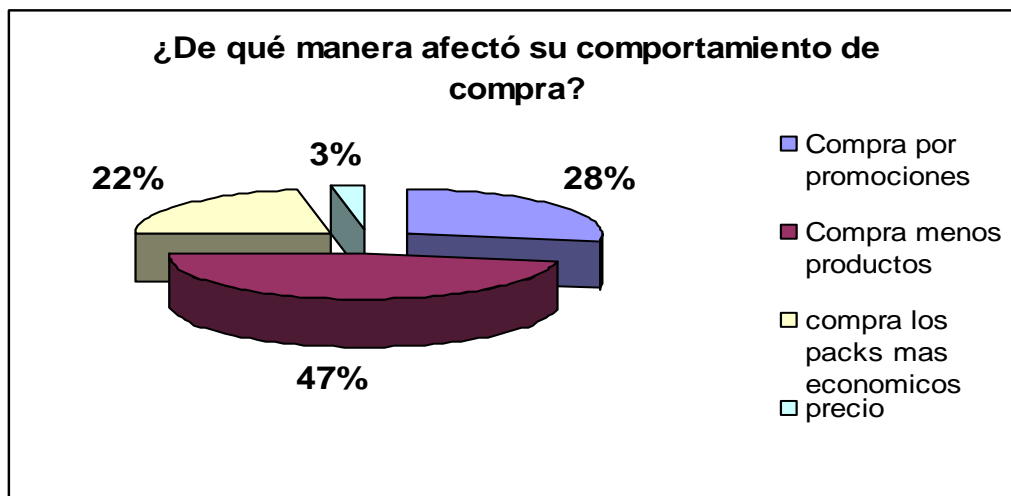
Gráfico N° 18: Razones que justifican la elección de los productos lácteos.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas

Por otro lado, aquellos que han cambiado su comportamiento de compra a partir de la crisis, se inclinan por continuar comprando productos La Serenísima-Danone. Entendemos que el poder adquisitivo de las personas ha disminuido. No obstante, quienes han cambiado su comportamiento de compra de productos lácteos, no han dejado de optar por productos La Serenísima-Danone sino los adquieren en una menor cantidad, comprando las promociones o los packs semanales. (Ver Gráfico N°19).

Gráfico N° 19: El cambio en el comportamiento de compra durante la crisis.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas.

Finalmente, es claro que a pesar de no realizar grandes eventos especiales, La Serenísima-Danone ha logrado generar una vital integración con los consumidores gracias a la confianza que transmite. Estos son leales a la marca a pesar de las variaciones en los precios. Es la elección de los consumidores la que convierte a la empresa en una organización competitiva.

Conclusión

Entendemos que la empresa debe realizar esfuerzos por lograr ser competitiva. No obstante, es claro que es el consumidor quien define qué empresas sobrevivirán y cuales no. Es claro entonces que la decisión del consumidor dependerá de las acciones de la organización.

En particular, el grado de satisfacción que produce consumir productos La Serenísima-Danone es alto. Esto se debe principalmente a que la empresa ha entendido la importancia de ciertos factores clave. Para lograr la competitividad sustentable es necesario entender el nuevo juego, las necesidades de los consumidores. En este nuevo juego no solo se debe elegir una posición única sino para lograrse se deben realizar alianzas, innovaciones constantes. La Serenísima-Danone ha adoptado una estrategia de marketing, un enfoque operativo y un aspecto financiero acorde con estos factores. La Serenísima-Danone es una organización con tan solo marcas líderes que, a pesar del contexto que les ha tocado vivir a los argentinos durante el 2001-2002, ha logrado seguir siendo la elección de los consumidores de yogures y productos lácteos.

Lo que hace que seamos competitivos es el valor que percibe el cliente. Si es mayor de lo que él entrega seremos una organización competitiva. Es claro que la competitividad sustentable depende del valor que se logre generar en los consumidores en el tiempo. Sabemos que los productos de La Serenísima-Danone han sido líderes en cada uno de los mercados específicos a los que apunta desde el lanzamiento de cada uno de ellos.

En particular, a través del Modelo de Impulsores de Valor identificamos al modelo de negocio como generador de valor. Durante el 2001-2002, La Serenísima-Danone ha logrado un modelo de negocio novedoso. Esto es, ha mantenido una cartera de productos con productos innovadores, ha realizado cambios en los diseños de sus productos y ha cubierto necesidades insatisfechas de los consumidores. Esto incluso se refleja en los valores de la organización: la apertura. La Serenísima-Danone busca innovar constantemente. Considera que allí se encuentran las oportunidades y confía en la

flexibilidad como factor esencial para enfrentar los cambios. En consecuencia, la diversidad y los cambios adoptados han logrado generar un mayor valor para los consumidores, quienes son considerados clave en el juego.

Además, la organización se enfocó en lograr eficiencia en el modelo para los consumidores. Es por eso que ha disminuido los costos en los que incurre el consumidor al buscar información acerca de los productos. Los envases y las publicidades son las principales responsables de brindar información acerca de las características de los productos lácteos.

Un factor fundamental alcanzado es el de “estar siempre y en todo lugar”. Esto permite que el consumidor no tenga que recorrer diversos puntos de venta en búsqueda de los productos La Serenísima-Danone. Se logró estar lo más próximos posibles al consumidor a través de los productos. El cambio en los diseños de los envases, la disposición en góndolas y la cantidad de productos en los puntos de venta, también permiten que el consumidor pueda identificar y adquirir más fácilmente los productos de la organización.

Por otra parte, a través de la complementación se ha generado más valor en los consumidores. Este factor no solo permite la oferta de nuevos productos como los yogures con cereales gracias a la alianza con Kellogg’s sino también de una garantía de confianza a través de la alianza con Mastellone Hnos.

En suma, es claro que los consumidores confían en los productos de La Serenísima-Danone. Para lograr la competitividad sustentable, es necesario que exista cierta lealtad en los consumidores. La Serenísima-Danone lo ha logrado. Es la lealtad la que se mide por la tolerancia al precio, por el grado de retención de los clientes finales, entre otros factores. Entendemos que la organización considera que el vínculo a largo plazo con los consumidores es esencial. Es por eso que se han enfocado en la integración como variable generadora de valor.

Estos factores indican que La Serenísima-Danone es una organización competitiva. Una empresa que a lo largo del 2001-2002, no ha dejado de invertir y de mantenerse de manera

dinámica en el negocio de los productos en el que se desenvuelve. Esto, ha permitido que se posicione como empresa generadora de valor para el consumidor, organización líder del mercado de productos lácteos aún en la crisis. Ha mantenido su importante participación aún en un contexto de ausencia de competitividad y falta de oportunidades.

La Serenísima-Danone ha confiado en que la calidad, la innovación y la constante preocupación por la obtención de una alimentación saludable son los factores clave para lograr convertirse en una organización competitiva. La empresa ha entendido las nuevas reglas del juego, ha cooperado con otras empresas entendiendo que el nuevo juego tiene que ver con “Ganar-ganar”. Su flexibilidad, su adaptación a los cambios han permitido que la organización pueda manejarse en un contexto crítico.

Por último, La Serenísima-Danone ha respetado su visión, su posicionamiento, su coherencia en el marco estratégico. Esto le ha permitido ser consistente con lo que hace y con lo que transmite, logrando que el consumidor tenga una clara imagen de lo que es la empresa. Es ese consumidor quien entonces define que lo que él obtiene de La Serenísima-Danone es valor, definiéndola entonces como una organización competitiva.

Bibliografía

- Braidot, N.; *Nuevo Marketing Total*. McGraw Hill Interamericana, Buenos Aires, 2002.
- Brandenburger, A. y Nalebuff, B. J.; *Coopetition*. HarperCollins Business, Londres, 1996.
- Krajewski, L. y Ritzman, L: *Administración de operaciones. Estrategia y análisis*. Prentice Hall, Mexico, 2000.
- Lambin, J.; *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill, México, 1987.
- Magretta, J.; *What Management Is? How it works and why it's everyone's business*. The Free Press, Nueva York, 2002.
- Porter, M.; *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, Nueva York, 1985.
- Porter, M.; *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, Nueva York, 1980.
- Ries, A. y Trout, J.; *Posicionamiento*. McGraw-Hill, España, 1989.
- Sallenave, J.; *La Gerencia Integral: No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Editorial Norma, Bogotá, 1994.
- Senge, P.; *La quinta disciplina*. Editorial Granica, Barcelona, 1992.
- Serra, R.; *El nuevo juego de los negocios: los ganadores no son los mejores sino los que dominan el juego*. Grupo Editorial Norma, Buenos Aires, 2000.
- Serra, R et al.; *Administración & Estrategia*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1992.

-
-
- Slywotzky, A. J.; *La migración del valor de la empresa: cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia*. Editorial Paidós, Barcelona, 1997.
 - Wilensky, A.; *Claves de la Estrategia Competitiva*. Fundación OSDE, Buenos Aires, 1997.

Trabajos presentados en conferencias y seminarios

- Amit, R. y Zott, C.; *Value Drivers of E-commerce Business Models*. Wharton conference on Winners and Losers in the e-commerce shakeout. The Wharton School. 2000.

Publicaciones en Internet

- Indec: www.indec.gov.ar: *Estimador Mensual de Actividad Económica*. 21 de marzo, 2003.
- World Economic Forum: www.weforum.org: *Competitiveness Programme Reports 2002-2003*.
- Diccionario de la Real Academia Española: www.rae.com. *Diccionario 2001*. 21 de Marzo, 2003.

Publicaciones en Diarios y Revistas

- Ballester, H. y Barreiro F.: Matrimonios a la argentina. En: *Revista Mercado*. N° 992. Julio-Ago 2000.

-
-
- Diario *El Cronista*: Unilever logra mantenerse en la cima del ranking de anunciantes. Diciembre, 2003.
 - *InfoBAE*: Más ventas gracias al descuento. 22 de agosto, 2002.
 - Hofman, E.: Medidas de satisfacción del cliente interno. En: *Revista Especialistas*. 1999.
 - Levitt, T.; El éxito en el marketing a través de la diferenciación- de cualquier cosa. En: *Harvard Business Review*. N° 80107. Ene-Feb, 1980.
 - Porter, M: El Camino que conduce a la diferenciación. En: *Revista Gestión*. Vol 5. Enero-febrero, 2000.



Universidad de
San Andrés

Glosario

Competitividad: 10, 17

Complementación: 15

Comunicación: 12

Diferenciación: 22

Distribución: 11

Eficiencia: 15

Estandarización: 14

Estrategia: 10

Impulsores de Posicionamiento: 10, 21

Integración: 12, 16, 41

Inventario: 13

Modelo de Impulsores de Valor: 15

Modelo de negocio: 14

Novedad: 15

Posicionamiento: 10

Precio: 12

Productividad de la mano de obra: 13

Producto: 11

Promoción: 12

Publicidad: 12

Tecnología de producción: 13

Trayectoria estratégica: 11

Valor: 10, 14, 17

Visión: 16



Universidad de
San Andrés

Anexos

Anexo N° I: Entrevista a La Serenísima-Danone.

La entrevista fue realizada al Lic. Sergio Alvarez, Gerente de Supply Chain de La Serenísima-Danone.

1. **¿Qué unidades de negocio de La Serenísima son manejadas por Danone?**
2. **¿Cuál es la relación que existe entre Danone y Mastellone Hnos. en lo que respecta al manejo de los productos La Serenísima?**
3. **¿Cuál es la visión de La Serenísima-Danone?**
4. **¿Cómo es la política de marcas de La Serenísima-Danone?**
5. **¿Cómo se manejó la variable precio de los productos lácteos de La Serenísima-Danone durante el 2001-2002?**
6. **¿De qué manera afectó la devaluación a la organización?**
7. **¿Qué acciones realizó La Serenísima-Danone para mantener una cartera de productos novedosa?**
8. **¿Cuál es la importancia que la organización le asigna a la investigación y desarrollo?**
9. **¿De qué manera la compañía es flexible?**
10. **¿Ha creado nuevos mercados?**
11. **¿Quiénes son los principales aliados de La Serenísima-Danone?**
12. **¿Qué factores permiten que la empresa sea líder?**
13. **¿De qué manera logran generar valor en el consumidor?**
14. **Al tratarse de productos con fechas de vencimiento cortas, ¿cómo manejan los inventarios?**

-
-
- 15. ¿La producción requiere de insumos importados?**
- 16. Las distintas unidades de negocio requieren de insumos similares. ¿Aprovechan de la estandarización para producir a gran escala y a menor costo esos insumos necesarios para más de un producto?**
- 17. Al ser un producto distribuido ampliamente en tantos puntos de venta diferenciados, ¿cómo manejan el control en la política de comercialización? ¿Cómo controlan la imagen de marca y el posicionamiento que quieren darle a los productos que ofrecen en cada negocio?**
- 18. Durante el 2001-2002, ¿qué postura se adoptó con respecto a la inversión?**
- 19. En estos últimos años, ¿respetaron los posicionamientos de los productos y se enfocaron en mantener el valor o la rentabilidad en el largo plazo, o sus acciones tuvieron como objetivo primordial los resultados en el corto plazo?**

Anexo N° II: Entrevista a La Serenísima-Mastellone Hnos.

La entrevista fue realizada a Ernesto Páramos, quien trabaja en el Departamento de Información Estudiantil de La Serenísima-Mastellone Hnos.

1. **¿Cómo se organiza la producción de los productos de La Serenísima?**
2. **¿Qué relación mantiene Mastellone Hnos. con Danone?**
3. **¿Cómo se distribuyen los productos La Serenísima?**
4. **¿Cuáles son los factores que posicionan a La Serenísima como empresa líder en productos lácteos?**
5. **¿Cómo logran la calidad en los productos La Serenísima?**
6. **¿Porqué los productos lácteos son denominados “estacionales”?**
7. **¿Qué factores son considerados como diferenciadores por la organización?**
8. **¿De qué manera manejan la política de comunicación de La Serenísima?**
9. **¿Proveen a Danone de materia prima?**
10. **¿Cómo se organizan los pedidos de esos insumos?**

Anexo N° III: Encuesta

Encuesta: La Serenísima-Danone.

Marque con una X donde corresponda

ATENCIÓN: al hablar de PRODUCTOS LACTEOS nos referiremos a los YOGURES, LACHES SABORIZADAS Y POSTRES LACTEOS, NO a la LECHE

Sexo
Edad

Barrio
Nombre

1. Marque los elementos que tiene en su casa:

Acondicionador de aire
Computadora
Heladera con freezer
Secarropas
Teléfono
Auto

tarjeta de crédito
Videgrabadora
freezer independiente
Lavarropas programable automático
TV

2. Nivel de educación del principal sostén de la familia

Sin estudios/Primaria inc.
Primaria completa
Secundaria completa
Terciario completo
Universitario completo

3. ¿A qué se dedica el principal sostén de la familia?

No trabaja
Profesional Independiente
Empleador

Empleado sin jerarquía
Gerencia
Alta dirección
Otros

4. ¿Se preocupa por tener una alimentación saludable?

SI

NO

5. ¿Considera que los productos lácteos ayudan a obtener ese tipo de alimentación?

SI

NO

6. Considera al surgimiento de nuevos productos lácteos como

Muy importante	Importante	Indiferente	No es importante
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. ¿Consume productos lácteos?

SI

NO

8. Si su respuesta fue SI,

a. ¿Cada cuánto los consume?

todos los días

1-2 veces a la semana

1 vez al mes

otros

b. ¿En qué momento del día los consume?

mañana

media mañana

mediodía

media tarde

tarde

noche

9. ¿Qué marcas de productos lácteos compra?

La Serenísima- Danone
Ser
Danonino
Serenito
Yogurísimo
Cindor
Actimel

Nestlé
Nestlé crecimiento
Shimy
Petit
Yogures Nestlé

Sancor
Sancorito
Yogs
Sancormix
Sancor Bio
otros

Parmalat
Yogurbelt
Gándara
otros
Otros

10. ¿Por qué las elige?

11. ¿Ha cambiado su comportamiento de compra de productos lácteos durante la crisis?

SI

NO

12. Si su respuesta anterior fue SÍ, establezca : a) ¿De que manera?

compra por promociones
compra menos productos
otros

compra los packs mas económicos
compra los productos al precio
más bajo sin importar la marca

13. Si compra o compraba productos La Serenísima, responda la pregunta sino pase a la numero 14

A pesar del aumento generalizado de precios (2001-2002), ¿siguió comprando productos La Serenísima-Danone?

SI

NO

14. ¿Los productos lácteos La Serenísima-Danone satisfacen sus necesidades alimenticias?

SI

NO

15. Durante el 2001-2002, ¿La Serenísima-Danone comenzó a cubrir necesidades que antes no cubría gracias a sus productos nuevos o renovados?

muy de acuerdo	de acuerdo	Indiferente	nada de acuerdo
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

16. En la góndola de los comercios, ¿le resulta fácil identificar los productos lácteos La Serenísima-Danone?

SI

NO

17. ¿Por qué?

el color de los envases

cantidad de prod. en góndola

ubicación en góndola

otros

18. ¿Confía en la calidad de La Serenísima- Danone?

SI

NO

19. a) ¿Por qué?

calidad de materia prima

por los productos que ofrece

imagen de la marca

cumple con requisitos internacionales

precio

otros

20. Durante el 2001-2002, ¿considera que La Serenísima-Danone ha logrado innovaciones en sus productos?

SI

NO

NS/NC

21. ¿Recuerda alguna publicidad de La Serenísima-Danone?

SI

NO

22. ¿De qué marcas?

Institucionales

Ser

Cindor

Serenito

Danonino

Yogurísimo

Actimel

23. ¿Cree que en las publicidades que realiza La Serenísima-Danone, se brinda suficiente información de sus productos?

SI

NO

24. La Serenísima-Danone ha cambiado el diseño de sus productos (tamaño de envases, colores, entre otros) durante el 2001-2002.

Verdadero

Falso
NS/NC

25. ¿Considera que en sus envases aparece la información que desea saber acerca de los productos?

SI

NO

26. ¿Alguna vez a ha ido a algún punto de venta y al buscar un producto de La Serenísima-Danone, no lo ha encontrado?

SI

NO

27. Al momento de elegir productos lácteos, se fija en:

nutritivos
sanos
ricos

nuevos
precio
marca
Otros

28. ¿Ha participado alguna vez de algún evento promocional (muestras gratis, encuestas realizadas por LS, eventos donde fue sponsor) realizado por LS-D?

SI

NO

28.a) Si su respuesta anterior fue SI, determine cuales

29. Considera que en este periodo de crisis, las promociones de "packs x4 o x6" son

muy convenientes	Convenientes	indiferente	nada convenientes

30. ¿Qué prefiere?

yogures solos

yogures con cereales o frutas

Resultados de la Investigación Cuantitativa

Encuesta: La Serenísima-Danone

Zonas en donde se realizaron las encuestas:

- Recoleta: Supermercado Disco (Quintana 366).
- Palermo: Supermercado Carrefour (Salguero y Figueroa Alcorta), Supermercado Disco (Salguero 2727)

Composición de la Muestra:

Sexo: 50% Hombres y 50% mujeres

Edad

	% Total	%M	%H
15-22	22%	12%	32%
23-34	18%	10%	26%
35-50	15%	10%	19%
+ de 50	45%	68%	23%

Nivel Socioeconómico:

	% Total	%M	%H
AB	9%	11%	7%
C1	71%	68%	74%
C2	14%	14%	13%
C3	6%	7%	6%

• Cuestionario:

(1) ¿Se preocupa por tener una alimentación saludable?

	% Total	%M	%H
Sí	86%	89%	84%
No	14%	11%	16%

(2) ¿Considera que los productos lácteos ayudan a obtener ese tipo de alimentación?

	% Total	% M	% H
Sí	96%	100%	92%
No	4%	0%	8%

(3) Considera al surgimiento de nuevos productos como

	% Total	% M	% H
Muy importante	26%	27%	24%
Importante	50%	51%	48%
Indiferente	20%	19%	22%
No es importante	4%	3%	6%

(4) ¿Consumes productos lácteos?

	% Total	%M	%H
Sí	99%	99%	100%
No	1%	1%	0%

(5) Si su respuesta fue Sí,

	% Total	%M	%H
a. ¿cada cuánto los consume?			
Todos los días	67%	70%	64%
1-2 veces a la semana	26%	23%	30%
1 vez al mes	3%	3%	3%
otros	4%	4%	3%

b. ¿en qué momento del día los consume?

	% Total	%M	%H
Mañana	29%	29%	30%
Media mañana	7%	9%	4%
Mediodía	12%	7%	18%
Mediatarde	9%	9%	9%
Tarde	21%	23%	18%

Noche	22%	23%	21%
--------------	------------	-----	-----

(6) ¿Qué marcas de productos lácteos compra?

	% Total	%M	%H
La Serenísima-Danone	68%	61%	76%
<i>Ser</i>	36%	50%	21%
<i>Danonino</i>	6%	6%	6%
<i>Serenito</i>	6%	5%	8%
<i>Yogurísimo</i>	36%	31%	41%
<i>Cindor</i>	10%	5%	16%
<i>Actimel</i>	6%	3%	8%
Nestlé	11%	16%	7%
Sancor	10%	10%	10%
Parmalat	9%	12%	6%
Otros	1%	1%	1%

(7) ¿Por qué las elige?

	% Total	%M	%H
Apetitividad	48%	48%	49%
Precio	10%	10%	10%
Calidad	16%	19%	14%
Sanos	14%	10%	17%
Confiables	4%	3%	4%
Costumbre	3%	3%	2%
Marca	5%	7%	4%

(8) ¿Ha cambiado su comportamiento de compra de productos lácteos durante la crisis?

	% Total	%M	%H
Sí	20%	25%	15%
No	80%	75%	85%

(9) Si su respuesta anterior fue sí, establezca de qué manera:

	% Total	%M	%H
Compra por promociones	28%	31%	24%
Compra menos productos	47%	47%	47%
Compra los packs más económicos	22%	20%	25%
Compra por precio más bajo sin importar la marca	3%	2%	4%

(10) Si compra o compraba productos La Serenísima: A pesar del aumento generalizado de precios (2001-2002), ¿siguió comprando productos La Serenísima-Danone?

	% Total	%M	%H
Sí	88%	89%	87%
No	12%	11%	13%

(11) ¿Los productos lácteos de La Serenísima-Danone, satisfacen sus necesidades alimenticias?

	% Total	%M	%H
Sí	90%	100%	80%
No	10%	0%	20%

(12) Durante el 2001-2002, La Serenísima-Danone comenzó a cubrir necesidades que antes no cubría gracias a sus productos nuevos o renovados

	% Total	%M	%H
Muy de acuerdo	13%	13%	13%
De acuerdo	67%	66%	68%
Indiferente	12%	12%	13%
Nada de acuerdo	8%	9%	6%

(13) ¿En la góndola de los comercios, le resulta fácil identificar los productos lácteos La Serenísima-Danone?

	% Total	%M	%H
Sí	97%	99%	94%
No	3%	1%	6%

(14) ¿Por qué?

	% Total	%M	%H
El color de los envases	52%	57%	46%
Ubicación en la góndola	20%	20%	21%
Cantidad de productos en góndola	23%	22%	24%
Otros	5%	1%	9%

(15) ¿Confía en la calidad de La Serenísima-Danone?

	% Total	%M	%H
Sí	100%	100%	100%
No	-	-	-

(16) ¿Por qué?

	% Total	%M	%H
Calidad de materia prima	27%	33%	21%
Imagen de marca	32%	30%	33%
Por los productos que ofrece	22%	24%	19%
Cumple con requisitos internacionales	15%	10%	21%
Precio	1%	1%	1%
Otros	3%	2%	5%

(17) Durante el 2001-2002, ¿considera que La Serenísima-Danone ha logrado innovaciones en sus productos?

	% Total	%M	%H
Sí	90%	93%	86%
No	5%	3%	8%
Ns/nc	5%	4%	6%

(18) ¿Recuerda alguna publicidad de La Serenísima-Danone?

	% Total	%M	%H
Sí	86%	99%	73%
No	14%	1%	27%

(19) ¿De qué marcas?

	% Total	%M	%H
Institucionales	9%	8%	10%
Cindor	19%	16%	23%
Danonino	18%	19%	14%
Actimel	8%	9%	8%
Ser	23%	26%	20%
Serenito	8%	6%	11%
Yogurísimo	15%	16%	14%

(20) ¿Cree que en las publicidades que realiza La Serenísima-Danone, se brinda suficiente información de sus productos?

	% Total	%M	%H
Sí	81%	86%	76%
No	19%	14%	24%

(21) La Serenísima-Danone ha cambiado el diseño de sus productos (tamaño de envases, colores, otros) durante el 2001-2002.

	% Total	%M	%H
Verdadero	94%	96%	91%
Falso	2%	3%	0%
Ns/nc	4%	1%	9%

(22) ¿Considera que en los envases aparece la información que desea saber acerca de los productos?

	% Total	%M	%H
Sí	69%	69%	70%
No	31%	31%	30%

(23) ¿Alguna vez ha ido a algún punto de venta y al buscar un producto de La Serenísima-Danone, no lo ha encontrado?

	% Total	%M	%H
Sí	24%	25%	23%
No	76%	75%	77%

(24) Al momento de elegir productos lácteos, se fija en

	% Total	%M	%H
Nutritivos	11%	15%	6%
Sanos	17%	21%	12%
Sabor	30%	26%	33%
Nuevos	1%	0%	3%
Precio	21%	17%	26%
Marca	20%	21%	20%

(25) ¿Ha participado alguna vez de algún evento promocional como de muestras gratis, eventos donde fue sponsor, realizado por La Serenísima-Danone?

	% Total	%M	%H
Sí	14%	17%	11%
No	86%	83%	89%

(26) Si su respuesta fue sí, determine cuales

	%Total	%M	%H
Muestras Gratis	100%	100%	100%

(27) Considera que en este período de crisis, las promociones de “packs x4 o x6” son

	% Total	%M	%H
Muy convenientes	37%	42%	31%
Convenientes	45%	44%	45%
Indiferente	15%	13%	18%
Nada convenientes	3%	1%	6%

(28) ¿Qué prefiere?

	% Total	%M	%H
Yogures solos	34%	29%	39%
Yogures con cereales o frutas	66%	71%	61%



Universidad de
San Andrés

Anexo N° IV: El HACCP

Las siglas corresponden a la designación inglesa Hazard Analysis and Critical Control Points, es decir, (“Análisis de Riesgo y de los Puntos de Control Crítico”), y denomina a un sistema de sanidad alimentaria que la Food and Drugs Administration (FDA) norteamericana, ha comenzado a difundir para que se convierta en el estándar usual para todo el sector productor de alimentos. El sistema se basa en los siguientes puntos:

- **Analizar peligros:** se identifican los posibles riesgos asociados con un alimento. Pueden ser biológicos, como un microbio; químicos, como el mercurio, o físicos como un vidrio o un metal.
- **Identificar puntos críticos de control:** son los momentos del proceso de producción de un alimento durante los cuales pueden ser controlados o eliminados los posibles peligros detectados. Por ejemplo, la cocción, el enfriado, la higiene en el almacenamiento y otros.
- **Establecer medidas preventivas con límites críticos para cada punto de control:** para una comida cocida, por ejemplo, establecer la temperatura mínima y el tiempo de cocción requerido para que el alimento obtenido sea sano.
- **Establecer procedimientos para monitorear los puntos de control:** estos procedimientos determinarían quién y cómo va a controlar el tiempo y la temperatura de cocción.
- **Establecer acciones correctivas en caso de que el monitoreo muestre un límite crítico no logrado:** por ejemplo, desechar o reprocesar un alimento si no fue alcanzada la temperatura mínima de cocción.
- **Establecer un método efectivo para llevar registros que permitan documentar el sistema de Análisis de Riesgo y Puntos Críticos de Control.**
- **Establecer procedimientos para verificar que el sistema funciona consistentemente:** por ejemplo, controlando el funcionamiento de los instrumentos de medición de tiempo y temperatura para verificar que la unidad de cocción está funcionando.

Cada uno de estos pasos debe estar respaldado por criterios científicos.