

ESCUELA DE NEGOCIOS



**UNIVERSIDAD
TORCUATO
DI TELLA**

**“Estrategia de comercialización para una PyME de la industria láctea.
El caso Vacalín”**

CURSO: MBA 2017

ALUMNO: JOSEFINA GUIDA

TUTOR: HERNAN MANFREDI

Buenos Aires, Argentina
Agosto 2021

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a mis padres, que siempre me apoyan en todo lo que emprendo.

A Juan, por la paciencia. A Cata por acompañarme.

A Federico Gadda y Paula Chmielnicki por su disposición y por la información que me brindaron para poder realizar esta tesis.

RESUMEN

Dada la estructura de oligopolio parcial que presenta la industria láctea en Argentina y el poder que ostentan las grandes empresas a lo largo de la cadena, las PyMEs se enfrentan a una enorme complejidad, especialmente en la distribución y comercialización. Es en este contexto que deben desarrollar estrategias que los alejen de la ofensiva de los grandes competidores para ampliar su base de consumidores y al mismo tiempo, controlar las condiciones en las formas de comercialización.

El objetivo del presente trabajo fue estudiar cómo la PyME láctea Vacalín desarrolló una estrategia de comercialización alternativa para sus productos de manera tal de poder complementar los circuitos tradicionales y así aumentar sus márgenes de rentabilidad y su posición competitiva. En un período de menos de 6 años construyeron una red de más de 20 locales de cercanía, entre propios y franquicias, mientras expandían su línea de productos y consolidaban su imagen e identidad de marca que excede a su ya consolidada posición como principal productor y proveedor de dulce de leche del país.

La herramienta principal utilizada fue análisis de caso. Se realizó un análisis de la empresa en el contexto de mercado en el que opera y se observó la estrategia adoptada con el objetivo de comprender los resultados y también obtener conclusiones y algunas sugerencias u oportunidades que la empresa podría aprovechar para ampliar sus posibilidades de negocio y mejorar su posición competitiva. Se realizaron entrevistas a colaboradores de la empresa y se realizó una investigación de campo visitando algunos puntos de venta y comparando la oferta con la de la competencia.

Este caso permitió observar una situación que podría replicarse en otras empresas de características similares, pero de un modo diferente ya que Vacalín, tal como sus miembros reconocen, tuvo éxito a pesar de que no siguieron los lineamientos específicos recomendados para este tipo de prácticas. Por lo tanto, este caso sirve para reconocer aciertos que en otro contexto podrían haber sido un fracaso.

Se concluyó que teniendo en cuenta la coyuntura de mercado en la que opera la empresa y las posibilidades de acción que tiene como PyME, es notable el éxito obtenido en la estrategia de comercialización a través de locales propios. Para mantenerlo, es imperativo que logre profesionalizar sus decisiones y su gestión para lograr concretar los planes de expansión existentes de manera.

Palabras Claves: industria láctea, PyMEs, comercialización, Vacalín

Índice	
AGRADECIMIENTO	1
RESUMEN	2
ÍNDICE DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Preguntas de Tesis	7
Tipo de investigación	8
Descripción del Marco Teórico	8
Descripción del Marco Empírico.....	8
1. Marco Teórico	10
1.1. Capítulo 1 - La industria láctea en Argentina	10
1.1.1. Evolución de la industria láctea nacional	11
1.1.2. Los actores estratégicos y el funcionamiento de la cadena láctea	14
1.1.2.1. Producción primaria	15
1.1.2.2. Industrialización	17
1.1.2.3. Distribución y comercialización.....	18
1.1.2.4. Consumo.....	19
1.2. Capítulo 2 - Las Pymes en la industria láctea	21
1.2.1. Caracterización conceptual de las PyMEs	21
1.2.1.1. Las empresas familiares.....	22
1.2.1.2. Tamaño, mercado y posicionamiento.....	24
1.2.2. Las particularidades de las PyMEs de la industria láctea	25
1.2.2.1. Estrategias de comercialización	26
1.3. Capítulo 3- Herramientas de análisis competitivo y mercadotecnia	28
1.3.1. Planificación estratégica	28
1.3.1.1. Modelo de Fuerzas de Porter	30
1.3.1.2. Análisis de la Cadena de Valor.....	32

1.3.1.3. Análisis FODA	33
1.3.1.4. Matriz de ANSOFF	34
1.3.2. Procesos de marketing.....	35
1.3.2.1. Marketing Mix.....	36
1.3.2.2. Distribución y trade marketing.....	37
1.3.2.3. Sistema de franquicias	38
1.3.3 Identidad de marca.....	39
1.3.4 Estrategias de marketing en la industria alimenticia.....	40
1.3.5 Estrategias de comercialización en la industria láctea.....	42
2. Marco Empírico.....	43
2.1. Herramienta de investigación. Análisis del caso: la PyME Vacalín	43
2.1.1. Presentación general de la empresa	43
2.1.2 Estilo de gestión	46
2.1.3. Herramientas de análisis estratégico aplicadas a la empresa.....	48
2.1.4. Observación aplicada a las variables de marketing y distribución.....	53
2.2. Conclusiones del Marco Empírico	64
3. Conclusiones Generales	66
ANEXOS.....	71
Anexo I.....	71
BIBLIOGRAFIA	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cadena de valor en Argentina.....	14
Figura 2: Distribución de tambos por provincia.....	15
Figura 3: Distribución de tambos por estrato.....	15
Figura 4: Evolución de la producción primaria de leche a nivel nacional.....	16
Figura 5: Principales empresas lácteas en Argentina en 2017.....	17
Figura 6: Participación de los distintos canales de comercialización.....	18
Figura 7: Distribución de ventas por producto por litro de leche equivalente.....	20
Figura 8: Distribución de exportaciones por producto en toneladas y miles de dólares.....	20
Figura 9: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	30
Figura 10: La cadena de valor genérica.....	32
Figura 11: Matriz de Ansoff.....	34
Figura 12: Modelo de las Fuerzas de Porter aplicado a Vacalín.....	48
Figura 13: Detalle del modelo de las Fuerzas de Porter aplicado a Vacalín.....	49
Figura 14: Análisis de la Cadena de Valor aplicado a Vacalín.....	50
Figura 15: Análisis FODA aplicado a Vacalín. Elaboración propia.....	51
Figura 16: Matriz de Ansoff aplicada a Vacalín.....	52
Figura 17: Gráficos comparativos de precios de las principales marcas.....	56
Figura 18: Capturas del sitio web.....	58
Figura 19: Capturas de la cuenta de Instagram de Vacalín.....	60
Figura 20: Capturas de la cuenta de Facebook.....	60
Figura 21: Capturas de la cuenta de Twitter.....	61
Figura 22: Ejemplos de cuentas no oficiales y sitio web de venta de productos no gestionado por la empresa.....	61
Figura 23: Fachadas de algunos de los locales “Vacalín de Fabrica”.....	63
Figura 24: Representación gráfica de la red de distribución.....	63

INTRODUCCIÓN

La industria láctea argentina, tiene una estructura de oligopolio parcial, conformada por grandes empresas –nacionales y extranjeras-, junto a un gran número de empresas PyMEs. Siguiendo a Marchesnay, Fourcade, (1998) y Kantis, (1998) las PyMEs, estructuralmente, no pueden desarrollar y mantener una ventaja específica, teniendo en cuenta que ésta no es única, sino relativa y limitada para lograr liderazgo.

La cadena láctea argentina representa una de las mayores complejidades para las PyMEs de la industria, en particular en las dos últimas variables, la distribución y comercialización. Es el eslabón más concentrado puesto que el 50% se encuentra ocupado por cadenas de grandes supermercados que se caracterizan por poseer un fuerte poder de negociación y capacidad para establecer condiciones (Fernández Bugna & Porta, 2013).

Esto les permite determinar el precio, los términos de entrega y pago y aplicar descuentos a posteriori sobre los acuerdos establecidos, al mismo tiempo que pueden imponer condiciones de reposición e incluso obligar a sus proveedores a contar con repositorios propios para garantizar los productos en góndola (Pérez Martín, 2018).

En este contexto, las estrategias apuntan a alejarse de la ofensiva de los competidores, tratando de construir capacidad diferencial, para mantener y/o ampliar sus proveedores y clientes, como garantía de protección, a la vez que lograr mayor flexibilidad y reacción frente a las exigencias de los clientes (Mateos, Castellano & Marino, s.f.).

La traslación automática de las premisas y conceptos provenientes del campo de las grandes firmas no parece ser una vía capaz de contribuir al fortalecimiento de la gestión estratégica de las pequeñas y medianas empresas (Kantis, 1996). En este escenario, las PyMEs recurren a las alternativas de comercialización, definidas por Chiodo Juvé (1996) como el proceso en el cual los bienes se trasladan desde los productores a los consumidores, a través de diferentes canales y mediante múltiples actores (Issaly, Castellano, Teran & Iturrioz, 2010). Se puede observar que algunas PyMEs a nivel nacional optan por generar nuevas y novedosas formas de comercialización de sus productos, que complementan la oferta en cadenas de supermercados, mayoristas y autoservicios.

La principal fortaleza competitiva de este grupo de firmas es su capacidad para percibir y reaccionar ante las transformaciones de los mercados e identificar ideas y proyectos mediante una fuerte articulación con los demandantes, ya sean otras firmas industriales, agentes comerciales o consumidores. Estas empresas se destacan, además, por su elevado nivel de flexibilidad en la administración de su agenda estratégica, y desarrollaron un

adecuado soporte organizacional a través de procesos de liderazgo y delegación, que les permite implementar sus proyectos sin afectar la gestión operativa y cotidiana (Kantis, 1996).

En el caso de la empresa Vacalín, para poder comercializar sus productos por fuera de los circuitos tradicionales instalaron una red de puntos de venta propios y franquicias que les permiten llegar al cliente de forma directa y con la gama completa de productos de su marca, controlando así gran parte de las variables de la cadena.

Objetivo general

El objetivo general de este trabajo es analizar la estrategia de comercialización adoptada por la PyME de la industria láctea Vacalín para la comercialización de sus productos.

Objetivos específicos

1. Describir el funcionamiento del mercado de comercialización de productos lácteos en Argentina teniendo en cuenta el rol de los diferentes actores.
2. Analizar la posición de la PyME Vacalín en el contexto de la comercialización local y su lugar en el sistema de competencia.
3. Explicar la estrategia de comercialización llevada a cabo por la empresa para desarrollar canales de comercialización alternativos.
4. Dar cuenta de los resultados de la estrategia aplicada y la forma de ampliar las oportunidades de comercialización.

Preguntas de Tesis

- ¿Cuáles son las características de los mercados de la industria láctea en Argentina? ¿De qué manera se posicionan en el mercado de comercialización los diferentes actores productivos, de comercialización, la competencia, las grandes empresas?
- ¿Cuáles son las características de las PyMEs de la industria láctea?
- ¿Qué se entiende por comercialización tradicional y cuáles son las causas por las cuales la PyME la evita?
- ¿Cómo se llevan a la práctica las estrategias de comercialización alternativa y cuáles son las herramientas de diagnóstico que se necesitan para detectarlas y llevarlas a la práctica?

- ¿Cómo se gestionan los procesos de comercialización estratégica alternativa que lleva a la práctica PyME de la industria láctea Vacalín para posicionar sus productos en el mercado?

Tipo de investigación

Descriptiva - Cualitativa

El carácter descriptivo es lo que permite acceder a las propiedades del fenómeno de estudio con el fin de una comprensión para luego poder llevar a cabo diferentes conceptualizaciones que den cuenta de modo cualitativo su comportamiento.

Descripción del Marco Teórico

El marco teórico se desarrollará en 3 capítulos.

En el Capítulo 1 se lleva a cabo un recorrido por la industria láctea en Argentina con el fin de explicar cómo funciona teniendo en cuenta su historia, los actores estratégicos, la forma de industrialización, distribución y comercialización, así como la importancia del consumo, tanto interno como externo.

En el capítulo 2 se articulan dos ejes centrales relacionados con el caso de estudio, en primer lugar, se describe el funcionamiento de las PyMEs, en particular aquellas de constitución familiar, y en segundo lugar se posicionan este tipo de empresas en el sector lácteo nacional destacando que la distinción y comparación entre una PyME y una gran empresa en el sector lácteo es sumamente compleja por la diversificación de esta rama de actividad.

El capítulo 3 describe herramientas de planificación estratégica y de marketing que luego se aplicarán en el estudio del caso. En particular se desarrollarán el Modelo de Fuerzas de Porter, el Análisis de la Cadena de valor, el Análisis FODA, la matriz de Ansoff y los distintos procesos del marketing tradicional.

Descripción del Marco Empírico

Se utiliza como herramienta de investigación el análisis de caso tomando como referente empírico a la PyME láctea Vacalín.

Los recursos de investigación se componen de fuentes primarias obtenidas mediante entrevistas, estudios de campo, y observación directa de los datos provistos por las fuentes

de la empresa. Las fuentes secundarias son el resultado de una exhaustiva revisión de la bibliografía sobre la temática.

Se comienza con una descripción breve de la empresa objeto de estudio, su posición en la industria, su estilo de gestión y organización. Luego se realiza un diagnóstico estratégico aplicando las herramientas de Análisis de Porter, Análisis de la Cadena de Valor, FODA y Matriz de Ansoff. Además, se describen las acciones de la empresa teniendo en cuenta los fundamentos del marketing. Finalmente, se elaboran propuestas que podrían potenciar el desempeño de la empresa.

1. Marco Teórico

1.1. Capítulo 1 - La industria láctea en Argentina

En un país con la relevancia que tienen las actividades agrícolas ganaderas como es Argentina, la industria láctea es una de las más importantes debido a su participación relativa en la matriz productiva nacional, pero también por la prevalencia de esta en las economías regionales de las provincias dedicadas a la actividad. El mercado se caracteriza por grandes jugadores que concentran la mayor parte de la producción y las ventas, dificultando la actividad de las pequeñas y medianas empresas en cuanto a su capacidad de impactar en las opciones del consumidor final, ya sea, por poca competitividad en costos o por bajo poder de negociación.

El objetivo de este capítulo es caracterizar al sector a través de distintas aristas como su historia, sus actores y las características del mercado, para así poder contextualizar el marco en el que opera la empresa en la que se hace foco en este trabajo.

El complejo lácteo argentino involucra diferentes eslabones que se inician con la producción primaria de leche, y pasan por la industrialización de la materia prima, la distribución y la comercialización tanto en el mercado doméstico como para la exportación. La concentración de los puntos de venta se observa en el 50% en un pequeño grupo de cadenas de grandes supermercados, esto determina una importante concentración y capacidad para establecer las condiciones de mercado. El 50% restante se comercializa en canales minoristas de menor tamaño, en los cuales existen un poder mayor en las negociaciones, pudiendo sugerir un precio de venta al público, por otro lado, implica asumir los costos vinculados a la distribución en pequeña escala y la dispersión de los puntos de venta (Fernández Bugna & Porta, 2013).

Siguiendo a los autores, este escenario da cuenta de que la cadena láctea se encuentra atravesada por importantes asimetrías en las relaciones de poder y en la capacidad de negociación. Recuperando a Bisang (2008), la dinámica del mercado, en concordancia con los ciclos propios de inversión, generan altos niveles de incertidumbre en la toma de decisiones.

Por su parte, Castellano, Issaly, Iturrioz, Mateos & Teran (2009) coinciden con el planteo de Fernández Bugna & Porta (2013) al indicar que la cadena láctea Argentina está caracterizada por su diversificación en materia productiva, tecnológica y de mercado, así como en los diferentes eslabones que la componen. En la esfera industrial se observa una segmentación

en las escalas de las empresas, que tal como indica Gutman (2003) existe un estrato superior de un número limitado de empresas principalmente capital nacional, en nivel intermedio de firmas medianas y un sector que abarca centenares de pequeñas y microempresas. En concordancia la comercialización se concentra fuertemente en un reducido grupo de súper e hipermercados de capital internacional.

La comprensión del funcionamiento actual del mercado como resultado de determinados procesos económicos inciden en las formas de producción y comercialización.

1.1.1. Evolución de la industria láctea nacional

En el siglo XIX la forma de expendio de leche se llevaba a la práctica de dos maneras. Por un lado, mediante carros que contaban con un anexo que batía la leche durante el transporte, que terminaba convirtiéndose en manteca. Por otro, la venta de la leche fluida, a través de los denominados “tambos ambulantes”, que consistía en el traslado del ganado para ordeñar a pie de la vaca en destino. Esta última práctica fue prohibida por el Estado hacia 1870 por la imposición de reglas sobre el expendio de leche. Esto coincidió con un aumento en la exigencia de los consumidores que comenzaron a pagar un precio más alto por leche de mejor calidad denominada “leche extra” incidiendo también en la demanda. Finalmente, en 1887 se instaló en el parque Tres de Febrero el primer despacho de leche al público a cargo de Vicente Casares (Gómez & Zubizarreta, 2013).

Siguiendo a los autores, en el año 1889 se fundó formalmente la empresa La Martona en la localidad de Cañuelas. La empresa fue la primera en aplicar tecnología de refrigeración para asegurar la conservación de la leche durante el transporte a la capital. Además, la leche fluida era envasada en tarros previo a la entrega en los puntos de venta. Para el año 1897, la empresa La Martona contaba con 20 sucursales en las cuales imponía normas rigurosas de higiene y calidad para el expendio. Como consecuencia de estas prácticas, la leche se convirtió en un producto cotidiano, accesible y popular.

A principios del siglo XX, la empresa tenía como norma industrial la homogeneización. Este procedimiento de origen francés mejoraba la apariencia y el sabor de la leche. La inversión en tecnología, la selección de las especies bovinas utilizadas y la ampliación de la capacidad de producción tuvieron como consecuencia la multiplicación de las ventas y generó en la empresa la necesidad de proveerse de tambos cercanos y de diversificar su cartera de productos -hasta ese momento solo constaba de leche, manteca y en menor medida quesos- y para 1907 ya contaban con producción de dulce de leche y yogur (Gómez & Zubizarreta, 2013).

Según Olivera, el origen y crecimiento sostenido de la industria láctea durante la primera mitad del siglo XX, fue posible no solo por la modernización a través de la incorporación de tecnologías, sino también por el tendido de la red ferroviaria. Ésta permitió transportar la producción desde el interior del país a los principales centros urbanos y puertos. Hacia la misma época adquieren relevancia las cooperativas lácteas, constituyendo al tambo como el núcleo de las relaciones socioeconómicas en torno a la producción de materia prima láctea. Las cooperativas lácteas eran instituciones que tenían como objetivo defender los intereses de los productores tamberos frente a los terratenientes, los comerciantes, los industriales y el Estado. Priorizaban la obtención de recursos, el acceso a créditos y tecnología y a mercados para colocar sus productos. También buscaban la eliminación de intermediarios para así obtener ventajas respecto de la industria privada (Olivera, 2011).

La empresa cooperativa láctea más característica es SanCor, cuyo origen se remonta a 1938. Girbal-Blacha (2018) indica que su expansión estuvo constantemente respaldada por créditos provenientes del Estado. Esto se sostuvo tanto en períodos de expansión económica, como de ajuste, independientemente del carácter del gobierno, sea democrático o dictatorial. Según un informe de Harnan & Cano (2016) en la década del 1960 ocurrió el primer shock de crecimiento con la prohibición de la comercialización de leche fluida no pasteurizada. Esto generó una crisis en el sector que marginó a muchos productores primarios que no pudieron adaptarse, pero que también aceleró el desarrollo de procesos productivos que elevaron la calidad y los estándares del sector.

Impulsada por la demanda industrial para la obtención de productos elaborados, la producción primaria aumentó significativamente en la primera mitad de la década de 1970 llegando a su pico en 1976 para luego tener uno de sus primeros grandes declives a finales de la década. Ante este escenario se tomaron dos caminos, por un lado, se comenzó a importar el excedente requerido para cubrir la demanda y por otro se fomentaron mejoras de productividad en las tambos y empresas del sector primario. Estas últimas se materializaron recién en la década de 1980.

La revisión de la situación económica argentina desde la década de 1970 hasta la actualidad presenta regularidades que afectaron a los diferentes sectores, en distintas formas. Se puede considerar que la segunda mitad de la década estuvo determinada por las primeras políticas de tipo neoliberal, que se profundizaron y alcanzaron su pico máximo en la década de 1990. La década de 1980 se caracteriza por un mercado medianamente concentrado, compuesto por un importante número de pequeñas empresas - cuyo peso en la producción era relativamente escaso - un grupo de empresas de tamaño mediano -siendo en su mayoría

cooperativas- y finalmente, empresas grandes multiplataforma y multiproducto de capital nacional, que si bien eran pocas acaparaban gran parte del mercado (Barbero & Gutman, 2008).

Siguiendo a los autores, durante este período, se pusieron en práctica y extendieron nuevas técnicas productivas, orientada a los procesos automatizados, así como, se introdujeron tecnologías de refrigeración y de *packaging*. Al mismo tiempo se desarrollaron estrategias en dos sentidos, la diversificación de productos y la segmentación de los mercados. En este momento, las grandes empresas, se convirtieron en referentes dada su capacidad para establecer los estándares de criterios de producción, la calidad de la materia prima y tecnología, lo cual implicó nuevos estándares.

A partir de lo mencionado se puede suponer que es en dicho momento en que las grandes empresas se constituyen como una especie de referencia de lo que efectivamente se debe hacer para poder permanecer en la industria de forma competitiva.

En estos años, y hasta la crisis económica que comienza a finales de la década de 1990, la producción en el sector primario creció en forma sostenida impulsado por un incremento en el consumo interno, pero también por un aumento en las exportaciones a partir del año 1995. Al mismo tiempo, se inició la importación de productos con mayor valor agregado, lo que exigió a las empresas industriales a elevar sus estándares, que se trasladaban también al sector primario (Barbero & Gutman, 2008).

Harnan y Cano (2016) señalan en su informe que estas mejoras en tecnología y productividad condicionaron la oferta del sector primario obligando a los tambos a adaptarse para poder colocar su producción en la industria que para el año 1990 ya representaba un 75% del destino de la producción primaria. Los objetivos que debían cumplir los tambos estaban relacionados con las necesidades industriales del momento. Aumentar la producción, mejorar la calidad y minimizar la volatilidad relacionada a la estacionalidad del producto para amortiguar los costos de producción y homogeneizar el uso de la capacidad instalada. La obtención de estos objetivos era fomentada por la industria a través de políticas de precio que beneficiaban a los proveedores de mayor calidad y financiamiento. Gracias a estos incrementos en la productividad, en el año 1999 se alcanzó un pico máximo histórico que volvería a repetirse recién en 2010.

Recuperando a Gutman (1999) la industria fue adquiriendo progresivamente un carácter oligopólico, con mayor grado de eficiencia, y más excluyente. Un número reducido de empresas se posicionaron de forma predominante en el mercado. Esto provocó la

disminución de medianas y pequeñas empresas y el decaimiento de las cooperativas (Barbero & Gutman, 2008).

Este proceso se mantuvo entre los años 2000 y 2015 donde se redujo un 40% la cantidad de tambos acompañado por otro crecimiento de la productividad de los que lograron sostenerse (Harnan & Cano, 2016).

El recorrido teórico permite observar cómo desde sus inicios la industria se fue inclinando hacia una situación de concentración creciente. En este escenario un pequeño grupo de grandes empresas sostuvieron - y aún sostienen-, el poder económico y establecen las prácticas mínimas necesarias de capacidad, calidad y comercialización, limitando las posibilidades de operación de las pequeñas y medianas empresas.

1.1.2. Los actores estratégicos y el funcionamiento de la cadena láctea

La primera parte del capítulo da cuenta de la forma en que la industria láctea argentina se constituyó en un mercado de características cuasi oligopólicas. En esta sección se describen los distintos actores del sector y se explica el contexto de mercado en el que operan.

La cadena láctea en Argentina está compuesta por diferentes eslabones que van desde la producción primaria de leche hasta el consumidor final. Entender la misma y cómo se comportan sus principales actores permite comprender la coyuntura en la que opera la empresa que se seleccionó como caso de estudio.

Para llevar a cabo el análisis se toma como referencia la estructura que presenta la Figura 1 realizada por la consultora PriceWaterhouseCoopers (en adelante PWC), que grafica la cadena de valor láctea en Argentina.



Figura 1: Cadena de valor en Argentina - Fuente: Análisis sectorial PWC (2011)

1.1.2.1. Producción primaria

El sector primario produce la leche cruda que es la materia prima para el siguiente eslabón de la cadena. La unidad productiva es el tambo y es allí donde se definen las características que determinan la calidad de la leche que luego tendrá impacto en el precio pagado al productor (Petrecolla, 2016).

Pérez Martín (2018) señala en este sentido que la producción primaria está condicionada por factores climáticos y macroeconómicos y que se enfrenta a crisis recurrentes centradas principalmente en cuestiones distributivas.

El sector es heterogéneo y se encuentra atomizado en alrededor de 10.000 tambos de diferente tamaño ubicados principalmente en las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Es importante destacar, que tal como señala Galetto (2018), una parte significativa de los tambos no tienen el tamaño mínimo para operar de manera rentable lo que implica que las unidades de producción sean cada vez más reducidas en número, pero de mayor escala.

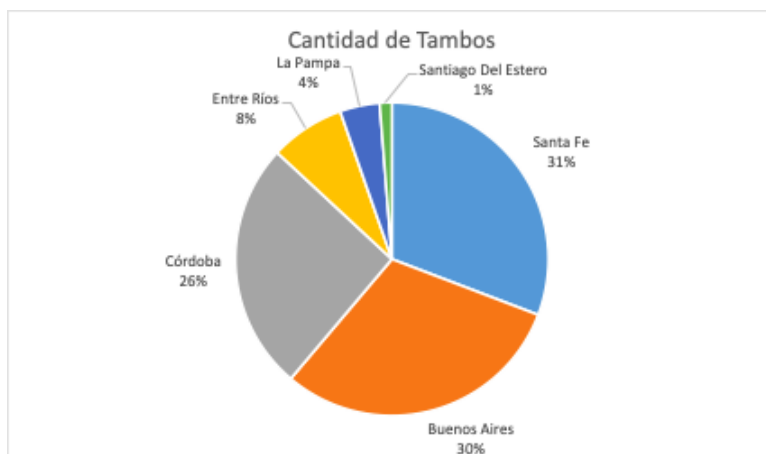


Figura 2: Distribución de tambos por provincia

Elaboración propia con datos del Estado de situación de la industria láctea MAGyP (2019)

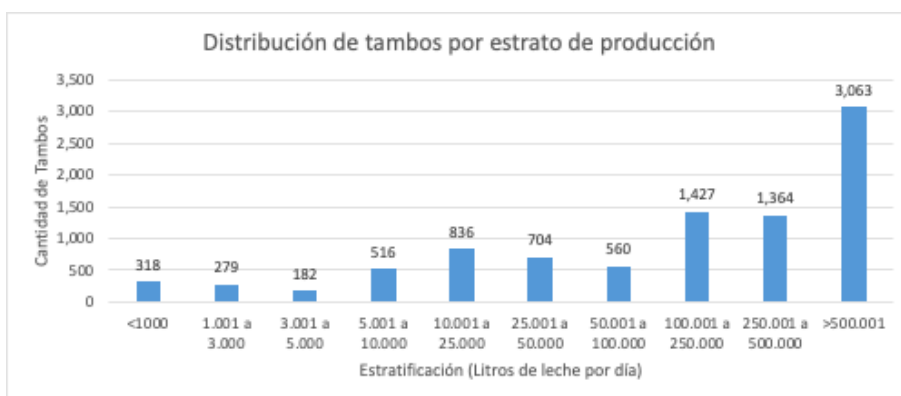


Figura 3: Distribución de tambos por estrato

Elaboración propia con datos del Estado de situación de la industria láctea MAGyP (2019)

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se producen en total más de 10.000 millones de litros de leche al año, lo que equivale alrededor del 1% del PBI.

La Figura 4 muestra la evolución de la producción primaria de leche en las últimas décadas.



Figura 4: Evolución de la producción primaria de leche a nivel nacional
 Elaboración propia con datos del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca.

A su vez, existen diferencias en la forma de producción. Los establecimientos de mayor tamaño operan un sistema de confinamiento casi total, estabulado, que requiere mayor inversión de capital y estabilidad en los proveedores de suministros. Los más pequeños, adoptan un sistema pastoril durante todo el año pero que, a pesar de requerir una inversión inicial menor, es muy dependiente de la estacionalidad y la capacidad de conseguir alimento para el ganado (OCLA, 2018; Petrecolla, 2016).

Petrecolla (2016) sostiene que en los últimos años el precio pagado a los productores no acompañó a la inflación. Esto se debe a 2 factores: en primer lugar, el “clearing lechero” que hace que la demanda de leche cruda al sector sea menor a la demanda efectiva del sector industrial. En segundo lugar, porque existe una suerte de acuerdo tácito entre las industrias para no quitarse tambos entre sí por lo cual se limita la competencia entre los mismos. Por último, existen las políticas públicas destinadas a la regulación de precios a los productos lácteos, que aumentaron menos que los alimentos en general, y limitaciones a los derechos de exportación por medio de cupos y precios máximos. Esto último fue compensado en cierta medida a través de subsidios que buscaban reducir la distorsión de precios e incentivar al productor y a la industria.

1.1.2.2. Industrialización

La industrialización se constituye como el segundo eslabón de la cadena láctea, y en esta etapa se lleva a cabo el procesamiento de la leche cruda para obtener leche fluida y otros derivados. La gran variedad de productos que se pueden obtener a partir de una misma materia prima es la que permite acceder a distintos tipos de mercados, volúmenes y rentabilidades (Pérez Martín, 2018).

Está compuesto por empresas diversas que difieren en su capacidad instalada, los productos que realizan, las características organizacionales y los mercados que abastecen, pero principalmente se encuentra concentrado en un número limitado de grandes empresas que abarcan la mayor parte del mercado. A continuación, se observa cómo está constituido el ranking de empresas, según los últimos datos disponibles del año 2017:

Empresa	Orden 2017	Recepción año 2017 (x 1000 lt/día)	Recepción año 2006 (x 1000 lt/día)
La Serenísima	1	3.520	3.952
Saputo	2	3.050	1.765
Williner	3	1.570	1.190
Punta del Agua	4	1.020	342
Verónica	5	980	1.065
SanCor	6	920	4.035
Noal	7	890	n.d.
Milkaut	8	800	844
García Hnos	9	750	340
Danone	10	700	780
Nestlé	11	680	1.132
La Sibila	12	565	903
Comp. Reg. Lácteos	13	470	315
Manfrey	14	450	334
Sobrero y Cagnolo	15	400	n.d.
Subtotal 4		34%	39%
Subtotal 10		53%	58%
Subtotal 15		62%	63%
Producción total		26.986	27.841

Figura 5: Principales empresas lácteas en Argentina en 2017. Fuente: Galetto (2018)

Este eslabón de la cadena distingue entre grandes empresas y PyMEs y las mide según su capacidad de procesamiento, siendo más o menos de 60.000 litros diarios procesados respectivamente (Pérez Martín, 2018).

Asimismo, uno de los factores que permite la concentración de una pequeña cúpula empresarial es el acuerdo de no disputarse entre sí la producción de los tambos existentes, es decir, llevan a la práctica acuerdos implícitos de “no agresión”, por el contrario, la disputa sí se genera con los tambos que abastecen a las PyMEs (Vértiz, 2017).

Por lo cual, de un total de 670 empresas, el 6% son grandes y concentran el 69% del volumen de leche, mientras que el 31% restante es alcanzado por el 94% que representan las pequeñas y medianas. También pueden distinguirse según la diversificación de su producción entre mono o multiproducto. En general las grandes industrias cuentan con varias plantas distribuidas estratégicamente mientras que las PyMEs cuentan con una sola planta (Pérez Martín, 2018).

1.1.2.3. Distribución y comercialización

Galetto (2018) señala en su informe que prácticamente el 80% de la producción tiene como destino el mercado interno, y de este, el 96% se comercializa a través del canal minorista, con el resto dirigido a ventas industriales e institucionales en igual proporción. El principal canal de venta minorista son los súper e hipermercados, y luego los autoservicios y mayoristas y los negocios de proximidad tipo despensas y almacenes. (Figura 6).

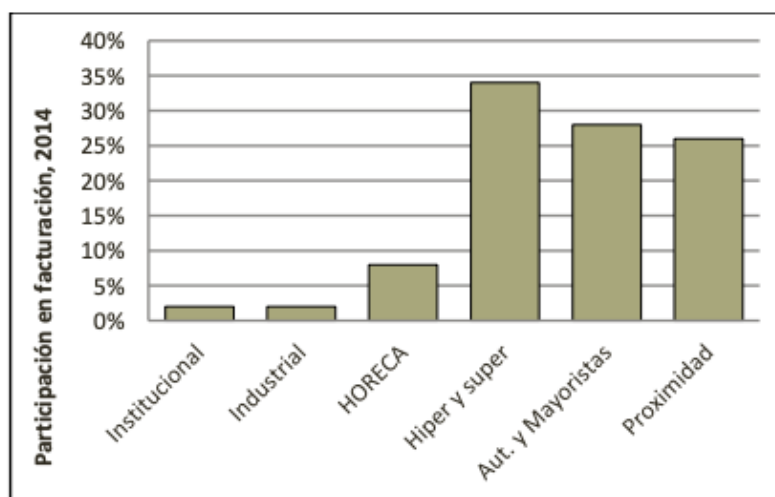


Figura 6: Participación de los distintos canales de comercialización. Fuente: Galetto (2018)

El último tramo de la cadena está aún más concentrado que el eslabón industrial, con un 50% de los puntos de venta ocupados por grandes supermercados quienes poseen un fuerte poder de negociación y capacidad para establecer condiciones (Fernández Bugna & Porta, 2013). Una investigación llevada a cabo por Pérez Martín en el año 2018 permite conocer múltiples aspectos vinculados a las formas de distribución y comercialización.

En primer lugar, establece que el poder de negociación de los supermercados tiene dos objetivos principales. Uno es determinar el precio y las condiciones de entrega, teniendo en cuenta que estos acuerdos, muchas veces no están formalizados y pueden ser revocados en cualquier momento. Al mismo tiempo no contemplan la postergación de los pagos y distintos

descuentos aplicados sobre las facturas que pueden llegar al 40% de lo acordado inicialmente.

Asimismo, poseen la capacidad de imponer las condiciones de reposición de los productos en góndola, lo que implica que cada industria deba contratar sus propios reposidores para colocar los productos en el espacio acordado.

Los restantes canales se caracterizan por una menor escala de operación y profesionalización en su gestión y apuntan a otro segmento, de precios más elevados, tales como queserías o negocios de nicho que operan con menor eficiencia y cantidades más reducidas.

Siguiendo al autor, las grandes industrias abastecen a cadenas de supermercados, supermercados chinos, kioscos y estaciones de servicio con un surtido de productos tales como leches fluidas, leche en polvo, yogures, quesos, manteca y dulce de leche. Mientras que las PyMEs, si bien complementan la oferta de los supermercados, se dedican principalmente a los locales del segmento de mayor precio y menor escala generalmente en los mercados de sus regiones con una variedad limitada de productos.

Respecto de los costos logísticos de la cadena, los mismos representan el 14% del costo total, distribuidos en partes iguales entre recolección de materia prima y el transporte al comercio. Se puede suponer que este es alto si se lo compara con otros países, y se vincula a el costo salarial, pero también a las regulaciones que condicionan la operación y la organización del trabajo (Galletto, 2018).

1.1.2.4. Consumo

El consumo puede dividirse entre el Mercado Interno y el Mercado Externo. Como se mencionó anteriormente, el consumo interno representa aproximadamente el 80% del mercado de lácteos en Argentina. En su informe, PWC (2011) indica que el consumo per cápita anual en el país es similar al de los países desarrollados, alrededor de 200 litros de leche equivalente¹. La incorporación de tecnologías y los cambios en los hábitos de consumo tuvieron como consecuencia una mayor diversificación y el surgimiento de productos de consumo “rápido” tales como quesos, postres y yogures.

En la Figura 7 se observa que, a pesar de la gran variedad de productos que se comercializan en el mercado, las leches fluidas representan más del 50% de las ventas.

¹ El litro de leche equivalente es la unidad de medida que permite comparar el valor de todos los productos específicos que se derivan de la leche cruda.

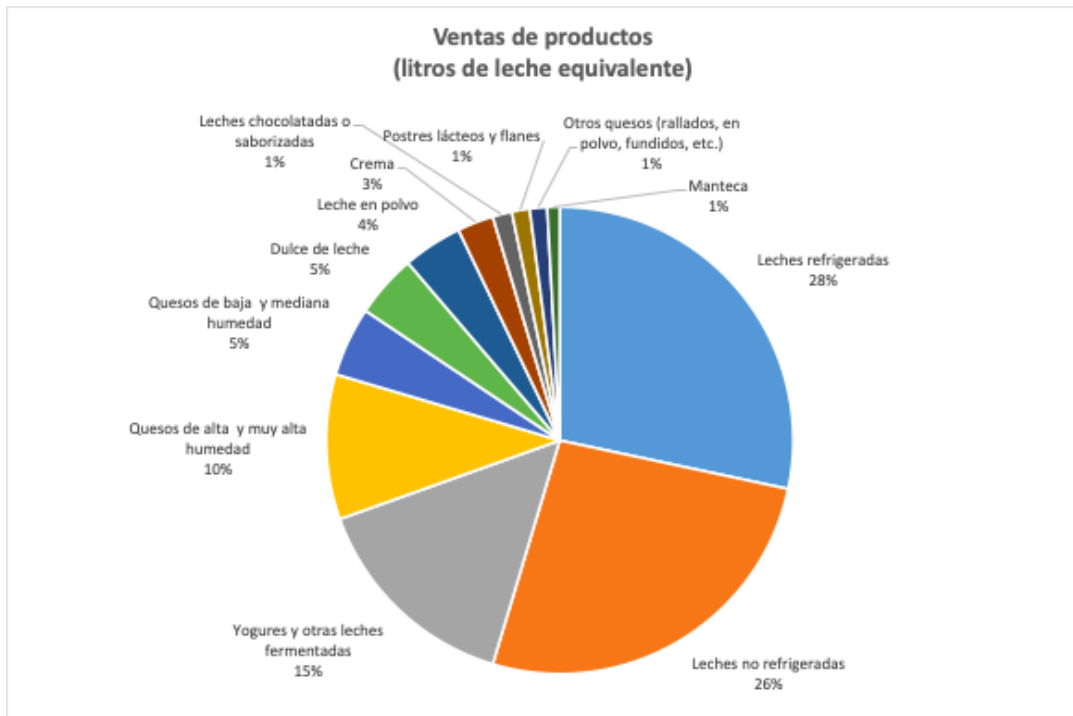


Figura 7: Distribución de ventas por producto por litro de leche equivalente. Fuente: Elaboración propia con datos de OCLA (2019)

Respecto del mercado externo (Figura 8) casi la mitad de las ventas es de leche en polvo, siendo Argentina el tercer exportador a nivel mundial, y en menor medida otros productos de mayor valor agregado como quesos o dulce de leche. Los principales destinos son Brasil con 39%, Rusia con 11% y Argelia con 10% (Galletto, 2018).

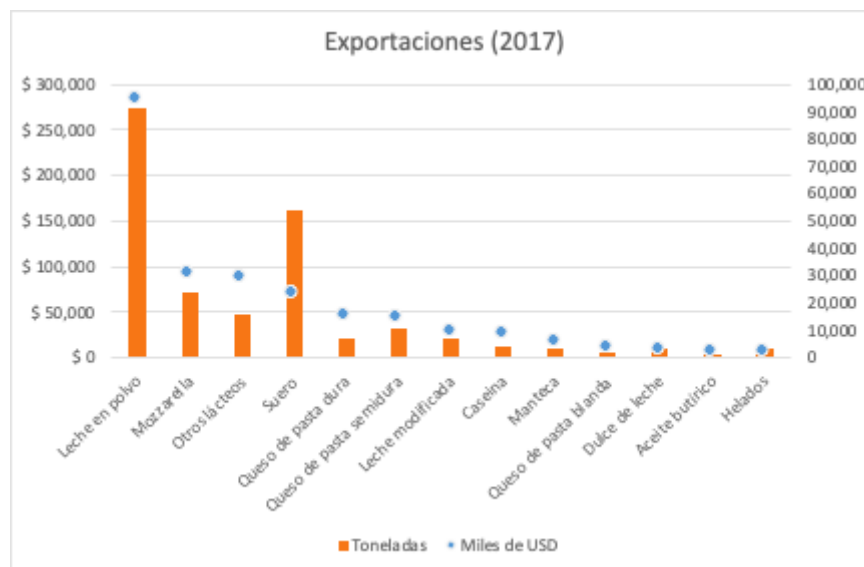


Figura 8: Distribución de exportaciones por producto en toneladas y miles de dólares. Fuente: Elaboración propia con datos de MinAGyP (2017)

1.2. Capítulo 2 - Las Pymes en la industria láctea

Los cambios actuales en materia de economía, consumo y tecnología implican nuevos desafíos para la región, teniendo en cuenta, que el peso de las micro, pequeñas y medianas empresas en la producción en América Latina es del 99% y generan el 61% del empleo formal (Dini & Stumpo, 2018).

En Argentina, según indica el Ministerio de la Producción existen en el país 1.066.352 PyMEs de las cuales solo el 50% se encuentran registradas y vigentes para el mes de febrero del año 2020. Dado el volumen a nivel económico, son quienes mayor mano de obra demandan, lo que repercute en la economía doméstica en un doble sentido, por un lado, como generadoras de empleo y por otro, como modo de estimular el consumo interno.

Las Pymes son un sector heterogéneo, tanto por su volumen de capital, posibilidades de producción y comercialización, especificidad y sistema de gestión. Es posible encontrar segmentos de mercado en los cuales estas presentan altos estándares de calidad tanto en la producción de bienes y servicios, así como otras de estructura familiar o informal o no registradas. El tamaño de la Pyme no necesariamente se encuentra vinculado con sus posibilidades comerciales, sino que estas se encuentran relacionadas con las formas de gestión y la adaptabilidad a los mercados.

En el caso de la industria láctea, las PyMEs que la integran son en general empresas con plantas artesanales y menor tecnología y con una cartera de productos más tradicional, en contraste con las grandes industrias que cuentan con plantas de gran capacidad e inversión en tecnología (Di Tella, 2006).

Sin embargo, existen diferentes parámetros para evaluar cómo se compone una Pyme del sector lácteo, estos pueden ser por la producción, comercialización, tipo de producto, volumen de exportación, e incluso sus características organizacionales e historia. Por lo tanto, no se puede establecer un criterio unificado para todas las empresas que pertenecen a este sector, sino que se debe dar cuenta de sus particularidades.

1.2.1. Caracterización conceptual de las PyMEs

Existen dos criterios para clasificar a las PyMEs. Por un lado, escalas de tipo cuantitativo principalmente utilizadas por gobiernos y organismos oficiales. Por otro lado, se pueden identificar distintas características de tipo cualitativo cuya clasificación es más flexible y permite contemplar la situación de cada empresa en particular.

Respecto de los criterios cuantitativos, el más utilizado para definir si una empresa es pequeña o mediana es la facturación. En Argentina, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), tiene en cuenta el sector en el que operan y la facturación promedio de los últimos 3 años para incluir o no a las empresas en estas categorías. Por su parte, el Ministerio de Desarrollo Productivo registra a las PyMEs según el sector al que pertenecen de acuerdo con su actividad principal, y su inscripción al registro de PyMEs toma las ventas totales anuales (en concordancia con la AFIP), los activos y el personal ocupado (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020). Estos criterios son compartidos por organismos internacionales tales como la Unión Europea, el BID, entre otros.

Si bien estos criterios son necesarios a efectos impositivos o de ayuda gubernamental, son limitados en cuanto a que no comprenden el contexto particular en el que operan las empresas. Especialmente en países como Argentina, con gran inestabilidad económica e incertidumbre a largo plazo.

Es por lo mencionado anteriormente que es necesario complementar la clasificación teniendo en cuenta diversos aspectos cualitativos que permitan comprender las dinámicas propias de cada empresa.

1.2.1.1. Las empresas familiares

En el evento *Family Business* realizado en septiembre del año 2019 por La Nación en el Malba, múltiples especialistas manifestaron alguna de estas cuestiones. Fernando Paci, socio de la consultora EY Argentina dio cuenta de que las PyMEs de carácter familiar que logran profesionalizarse son aquellas que alcanzan un mayor grado de crecimiento. Esto es importante considerando que, según EY Argentina, el 90% de las Pymes de Argentina son empresas familiares (La Nación, 2019).

Si bien no existe consenso en la definición de empresa familiar, Leach (1993) indica la importancia de evitar puntos de vista demasiado rígidos para su definición tales como tener en cuenta solamente la propiedad o la composición del *management*, ya que pueden llevar a conclusiones erróneas. El autor se limita a definirla como aquella empresa que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar.

A pesar de la multiplicidad de enfoques y definiciones existentes en el mundo académico, la mayoría de los modelos teóricos de las empresas de familia consideran la interacción entre tres elementos: la familia, la empresa y la propiedad. Esto genera conflictos de orden

económico, social y administrativo y atentan contra la sostenibilidad y continuidad de la organización (Parra, 2016).

Siguiendo a la autora, el principal talento humano está conformado por la familia, que influye significativamente en el desempeño. La influencia de la familia, su cultura y sus valores, son los que determinan las potencialidades y las debilidades de este tipo de empresas.

Existen características comunes a las empresas familiares: generalmente son dirigidas por sus dueños, presentan concentración e interferencia de la familia en la toma de decisiones, lo cual puede representar un obstáculo en la gestión financiera o comercial. Como la mayoría son de tamaño reducido, son más adaptables a los cambios repentinos en su entorno, pero no logran anticiparse a ellos porque no cuentan con una gestión de la información eficiente (Parra, 2016).

Según la autora, la empresa familiar tiene más partes interesadas, específicamente denominadas *stakeholders*, y un mayor número de interrelaciones entre ellos, los accionistas suelen tener un compromiso distinto con la empresa y su evolución y desarrollo muchas veces está asociado a las necesidades cambiantes de los miembros de la familia que la integra.

Todas las organizaciones poseen determinadas características que adquieren ciertas particularidades en las empresas familiares. Se puede afirmar que en el caso de estas empresas se amplifican tanto las ventajas como las desventajas, en cuanto pueden constituirse como verdaderas fortalezas o intensificar sus puntos vulnerables.

Según Leach (1993), la primera ventaja y la característica más distintiva de las empresas familiares es el clima que genera un sentido de pertenencia y un objetivo común en la fuerza laboral. Esto se traduce en dedicación y compromiso, en particular por parte de los miembros que contribuyeron al éxito de la compañía y genera estructuras sólidas y confiables cuyos miembros sienten orgullo de pertenecer, y esto es valorado por sus clientes. Por su parte, Mucci (2003), sostiene que a menudo es más valorada la fidelidad que la capacidad y que varios miembros de la familia ocupen cargos directivos.

También poseen un conocimiento específico relacionado a la forma de hacer las cosas, aunque muchas veces puede ser reservado exclusivamente a los miembros de la familia. Presentan cierta flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero ya que pueden adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes. Si bien logran generar un pensamiento a largo plazo y suelen ser eficientes en el planeamiento, definiendo sus objetivos a 10 o 15 años, son desorganizadas y no logran formalizar sus planes y analizar resultados contra sus predicciones (Leach, 1993).

La estabilidad de su cultura es uno de los activos más importantes de la empresa familiar, pero este valor puede convertirse en un problema cuando genera ambientes demasiado cerrados o rígidos. El proceso de toma de decisiones es ágil porque en general depende de pocos individuos, aunque muchas veces, algunas decisiones más complejas requieren de un análisis más profundo que aquel que pueda realizar una persona en particular (Leach, 1993). Respecto de las desventajas, como se mencionó anteriormente presentan una fuerte rigidez en la forma de hacer las cosas y en la toma de decisiones, lo cual atenta contra el cambio y la natural evolución de las organizaciones. Mucci (2013) indica que la experiencia se presenta como un valor incuestionable e irremplazable.

Leach (1993) agrega que tienen dificultad para enfrentarse a desafíos comerciales y en el manejo de transiciones, especialmente en el momento del cambio generacional o sucesión. Sus opciones de financiamiento son limitadas y suelen rechazar cualquier intervención externa.

A menudo, se presentan conflictos emocionales por la contraposición entre los intereses familiares y los empresariales. La “familiarización” de las relaciones se da tanto en el seno de la empresa como en las construidas con clientes y proveedores (Mucci, 2013).

La última característica negativa de las empresas familiares está relacionada con el liderazgo y la legitimidad. Suele suceder que al momento del recambio generacional nadie pueda hacerse cargo del liderazgo de la compañía, ya sea porque no se determina el rol de manera formal o porque no se cuenta con la capacitación o profesionalización suficiente. Es frecuente que se dificulte la incorporación y el desarrollo de personas que no pertenecen a la familia, y en muchos casos, los dueños pueden pretender continuidad, pero rechazan las nuevas ideas de sus sucesores naturales (Leach, 1993).

1.2.1.2. Tamaño, mercado y posicionamiento

Más allá de cómo están conformadas y de su volumen, las PyMEs pueden caracterizarse respecto de la posición relativa que ocupan en el mercado, en la relación con sus clientes y proveedores, en su capacidad de acceder al crédito y las condiciones laborales y fiscales a las que están sujetas.

En general, su participación en el mercado es reducida en comparación con los competidores más grandes, que son quienes lo dominan e imponen los estándares de la industria.

Al respecto, Zornoza (1996) analiza las ventajas competitivas en cuanto a poder de mercado y eficiencia de las grandes empresas respecto de las PyMEs. En primer lugar, las economías

de escala generadas por los volúmenes de producción de la gran empresa tienen como consecuencia que las PyMEs no puedan competir en precios. Las PyMEs poseen recursos financieros limitados y dificultades para acceder al crédito. Ferraro, et al. (2011) mencionan la falta de información, la percepción de un riesgo mayor y la insuficiencia de garantías como las principales causas de la baja utilización de crédito bancario por parte de las PyMEs. Siguiendo al autor, la gran empresa cuenta con mayores recursos en el área comercial que le dan mayores habilidades de gestión y fuerza relativa en cuestiones tales como posicionamiento de marca, capacidad de negociación frente a clientes y proveedores y la capacidad de fijar precios por encima de los niveles competitivos (Zorzona, 1996).

Saavedra García (2012) también hace referencia al impacto que tiene la legislación sobre la competitividad de las PyMEs. La insuficiente regulación de la competencia, inseguridad jurídica, complejidad y falta de transparencia en el sistema fiscal sumados a otras barreras, atentan contra la actividad de negocios.

En cuanto a los recursos humanos, Zornoza (1996) también menciona la dificultad de la PyME para contratar los mejores talentos y debe valerse del desarrollo de sus propios recursos para mejorar habilidades. En cambio, la gran empresa en cambio tiene mayor facilidad para reclutar graduados de universidades prestigiosas o incluso buscar directivos en la competencia. Esta ventaja, también se ve reflejada en su mayor capacidad en investigación y desarrollo y obtener así mejores recursos tecnológicos.

1.2.2. Las particularidades de las PyMEs de la industria láctea

La heterogeneidad que caracteriza a la industria láctea también se refleja en el estrato compuesto por las pequeñas y medianas empresas, que, a su vez, tienen sus propias características. Entre los factores que las distinguen de las grandes industrias se encuentran la escala, el tipo de productos que fabrican, la gestión familiar y la historia común. Suelen enfrentar problemáticas compartidas tales como costos operativos elevados, bajo respaldo financiero y disponibilidad de capital de trabajo, dificultad para negociar condiciones de pago hacia sus clientes como a sus proveedores y un entorno de competencia en el cual compiten entre sí y con las grandes industrias (Craviotti, 2019).

La diversidad de las PyMEs se observa, por un lado, en su capacidad productiva, que oscila entre menos de 5.000 litros hasta alrededor de 250.000 diarios, por otro lado, en el tipo de productos elaborados; la gran mayoría produce variedades de quesos, mientras que otras incursionan en yogures, ultra frescos, dulce de leche, entre otros (Craviotti, 2019).

Otra de las variables distintivas es la capacidad de mano de obra ocupada, ya que su variación es sumamente amplia, contabilizando en las micro 4 personas y en las de una mayor escala, 110 trabajadores en promedio. Una medida similar es la relación con los proveedores de materias primas, que pueden ser reducidos a cuatro o cinco o a más de cien. Para comprender la complejidad, se toma como ejemplo a las grandes industrias cuya productividad por empleado es de 3600 litros, mientras que las medianas arrojan un promedio de 1600 (Craviotti, 2019). Las más grandes pueden incluso contar con tambos propios aumentando así su integración vertical.

En líneas generales, las Pymes se encuentran localizadas en zonas de poca población y los dueños y trabajadores mantienen un fuerte arraigo territorial, ya que nacieron y se criaron en zonas aledañas en las que se instalan las empresas. Esto genera una identificación territorial con sus productos (Craviotti, 2019).

1.2.2.1. Estrategias de comercialización

Con respecto a la distribución y comercialización, en los últimos años, algunas PyMEs incursionaron en la venta directa de sus productos como estrategia alternativa, ya sea en fábrica o a través de comercios propios o franquicias, logrando canalizar entre el 5% y el 40% de su producción por esta vía. Son escasas las que venden a cadenas de supermercados, la distribución a través de mayoristas sigue siendo la estrategia elegida por la mayoría, lo que implica un menor precio pagado por sus productos y un aumento en los plazos de cobro. En cualquier caso, la dificultad en la fijación de precios está dada por la comparación con las primeras marcas nacionales (Craviotti, 2019).

Se presentan tres ejemplos de la distribución a través de locales propios, se trata de las empresas Vacalín, Luz Azul y El Puente que mediante una estrategia que contempla tanto el desarrollo de nuevos productos como la apertura de locales permite llegar al cliente en forma directa y así controlar la variable precio que es uno de los factores de decisión de compra a través de la eliminación de intermediarios en la cadena (Sainz, 2018).

Otra estrategia adoptada por las más grandes entre las PyMEs es la ampliación de sus canales comerciales expandiéndose hacia otras regiones a través de canales mayoristas o incluso exportando. Estas empresas frecuentemente alcanzaron el estándar de calidad marcado por la gran industria, pero a su vez sienten el peso de su competencia. (Issaly et al., 2010)

En este escenario, en los últimos años un grupo de empresas fue capaz de fortalecerse y ocupar espacios de participación relevantes tanto en el mercado como en su rol de

interlocutores con diferentes instituciones o el Estado. En esta línea, desarrollan diferentes acciones para mejorar su posición y posibilidades de competencia, desde la conformación de asociaciones afines para demandar políticas diferenciales para el sector, hasta eficiencias en la administración para reducir costos (Craviotti, 2019).

Finalmente, Zampatti y Castells (2015) hacen hincapié en la importancia de la innovación para eludir la competencia por precio y mejorar el posicionamiento. Mencionan la inversión en conocimiento y tecnología como la única forma de mantenerse competitivo y alcanzar el éxito económico trascendiendo a su región. Sostienen que las pequeñas y medianas empresas pueden apalancarse en su estructura menos burocrática para mejorar su flexibilidad y capacidad de respuesta a cambios externos sugiriendo también innovación en la cultura organizacional. Algunos autores suponen que las pequeñas empresas tienen ventajas a la hora de realizar innovaciones. Según Yoguel, los argumentos que suelen plantearse para sostener las ventajas de las empresas pequeñas y medianas residen en que son menos burocráticas y que no tienen las barreras características de las más grandes; poseen dinamismo empresarial, flexibilidad interna y velocidad de respuesta frente a cambios externos, es decir, una cultura organizacional que transforma más eficientemente las competencias y aprendizajes en procesos innovativos.

1.3. Capítulo 3- Herramientas de análisis competitivo y mercadotecnia

El objetivo de este capítulo es describir de forma integral las herramientas y los procesos que permiten comprender el contexto en el que operan las organizaciones. En este sentido cobran relevancia elementos desarrollados para la planificación estratégica y por las distintas escuelas de marketing con metodologías de análisis que permiten establecer criterios para definir las líneas de acción que debe seguir una empresa.

1.3.1. Planificación estratégica

La planificación estratégica es un proceso utilizado por las organizaciones para tomar decisiones respecto a su actualidad y las acciones que deben realizar en el futuro para adaptarse a los cambios y demandas impuestas por su entorno y así lograr mayor eficiencia y calidad en los bienes y servicios ofrecidos (Arnijo, 2009).

Por su parte, García Guilianny et al. (2017) definen al proceso de planificación estratégica como una herramienta utilizada para diagnosticar en forma precisa y tomar decisiones de acuerdo con objetivos y políticas previamente formuladas, al mismo tiempo que incentiva la estrategia planteada para la organización.

García Guilianny et al. (2017) recuperan el consenso de varios autores (David, 2013; Robbins y De Cenzo, 2014; Mintzberg, Ahlstrand y Lampell, 2008; Parra y Duran, 2014, Serna, 2007; Druker, 2000) que dividen al proceso en tres etapas:

- 1) **Formulación de la estrategia:** comprende la creación de la misión y la visión, el reconocimiento de las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas, la definición de objetivos a largo plazo y la creación de estrategias alternativas y la elección de la estrategia específica a llevar a cabo. Implica decidir los negocios y mercados en los cuales va a ingresar la compañía y aquellos que debe abandonar y los recursos que debe utilizar para ello.
- 2) **Ejecución de la estrategia:** es la etapa de implementación de acciones según la estrategia seleccionada y depende en gran medida de las capacidades y motivaciones de los gerentes y empleados.
- 3) **Evaluación de la estrategia:** es la etapa final, permite a los gerentes evaluar los resultados de las estrategias elegidas. Es importante que esta evaluación se realice en forma continua de manera de poder aprovechar oportunidades y reconocer amenazas a tiempo y reformular el plan en caso de ser necesario.

Davara Rodríguez (2015) da cuenta de la evolución de la planificación estratégica a lo largo del siglo XX, y en particular la forma en que el concepto de cambio fue adquiriendo prevalencia para las organizaciones. Su utilización se generaliza en la segunda mitad del siglo cuando pensadores como Drucker, Chandler, Andrews y Ansoff exponen sus teorías y caracterizan a la estrategia como el proceso necesario para alcanzar los objetivos y metas y también las políticas para lograrlos, es la forma de definir la actividad a la que se dedica o se quiere dedicar la organización y donde planea estar en el futuro.

Con el avance de la globalización se modifica el proceso de toma de decisiones de la empresa, en este sentido Porter introduce el concepto de estrategia competitiva como la fórmula para identificar políticas y objetivos. Por su parte, Mintzberg cuestiona a los clásicos poniendo en foco los cambios en el entorno que deben enfrentar las organizaciones.

Entre los que plantean una planificación más moderna, Drucker propone que el proceso de toma de decisión debe ser un proceso continuo y Ansoff que la planificación es la definición consciente de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

A pesar de que se encuentran diferencias entre los distintos enfoques, también prevalecen los puntos en común, tales como la definición de objetivos y los medios para alcanzarlos (Davara Rodríguez, 2015).

A partir de lo mencionado, en este capítulo se abordan las herramientas propuestas por Porter y Ansoff ya que aún son relevantes por sus aplicaciones en el proceso de planificación estratégica y presentan una mayor correspondencia con el caso de estudio.

Es importante destacar que la estrategia está vinculada con la ventaja competitiva que según Kenichi Ohmae (1982) se trata de alterar las fortalezas de una compañía en relación con sus competidores de la forma más efectiva y sostenible.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación (Porter, 1991, p. 51).

Se entiende por competitividad a la capacidad de una empresa de integrarse permanentemente a procesos de cambio e innovación de manera tal de destacarse en su entorno creando productos de valor. Lo que determina la ventaja competitiva no es la cantidad de recursos, sino la calidad de estos y la capacidad de responder a la demanda aumentando los niveles de rentabilidad. Una ventaja competitiva sostenible debe combinar

los factores relacionados con los recursos propios, así como el entorno en el que opera la organización (Apodaca del Ángel et al., 2016).

A continuación, se describirán algunas de las herramientas utilizadas en la definición de los planes estratégicos.

1.3.1.1. Modelo de Fuerzas de Porter

Según Grant (2014), el modelo desarrollado por Michael Porter es el más utilizado para clasificar y analizar los factores que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Para Porter, la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuentes de presión competitiva definidas por una serie de variables estructurales clave (Figura 9). De manera horizontal se encuentran los productos sustitutos, las empresas que quieren entrar al sector y las empresas que ya se encuentran compitiendo en el mismo, de manera vertical se encuentran el poder de negociación de los proveedores y los clientes.

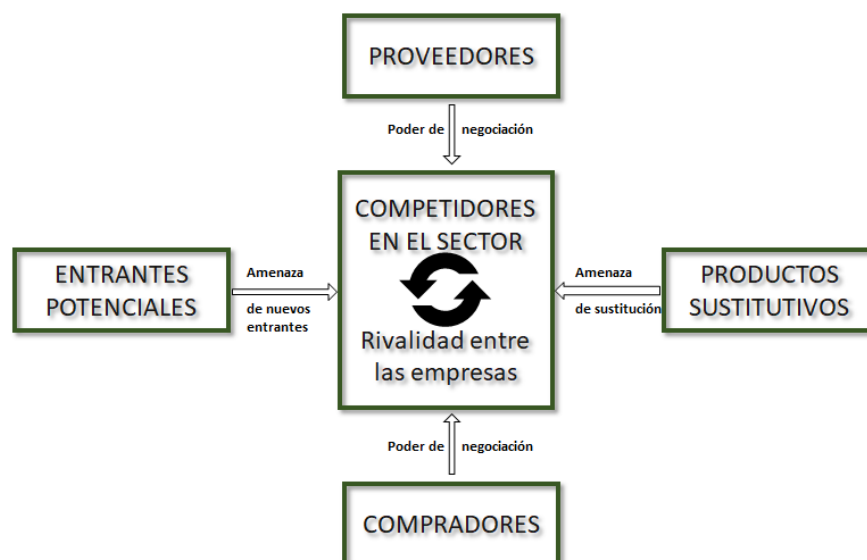


Figura 9: El modelo de las cinco fuerzas de Porter (Grant, 2014)

Este esquema forma parte del análisis externo de la empresa, cuyo objetivo es comprender todos los factores que influyen sobre sus decisiones y resultados. La estructura de la industria, el comportamiento y las necesidades de los clientes y las estrategias de los competidores.

Es fundamental comprender la estructura de una cierta industria y su balance de fuerzas. El modelo permite entender la dinámica del mercado, su rentabilidad y desarrollar estrategia y políticas acordes en función de las fuerzas relativas. A partir del libro *Dirección Estratégica*

de Grant, publicado en el año 2014 se explican los componentes del modelo ilustrado en la figura 9.

La disponibilidad de los productos sustitutos influye sobre el precio que el cliente está dispuesto a pagar, si existen productos sustitutos, los clientes pueden optar por estos como respuesta a un incremento de precios, lo que significa que la demanda es elástica. Depende de la voluntad de los compradores de considerar las alternativas, esto último está fuertemente vinculado a la percepción de calidad y su relación con el precio.

La amenaza de entrada de nuevos competidores está relacionada con el rendimiento del capital invertido, si este es mayor que el costo del capital se verá como un incentivo para empresas que están fuera. Esto es suficiente para que algunas empresas adopten estrategias de precio agresivas para desalentar posibles competidores.

En general, las industrias poseen barreras de entrada que benefician a los competidores existentes y desalientan la entrada de nuevos. Estas barreras pueden ser la inversión necesaria, las economías de escala, las ventajas de costos, la diferenciación del producto, el acceso a los canales de distribución, barreras administrativas y legales y represalias. Un sector con barreras de entrada eficaces tiende a obtener tasas de beneficio mayores.

La rivalidad entre competidores consolidados es la fuerza que determina la situación global de competencia, puede darse tanto a nivel precio como en publicidad e innovación y depende de factores tales como la concentración, la diversidad de competidores, la diferenciación de productos, el exceso de capacidad y las barreras de salida y las distintas estructuras de costos.

El poder de negociación de los compradores aplica tanto en los mercados de productos como en los de factores productivos y está definido por dos conjuntos de causas. En primer lugar, la sensibilidad de los compradores al precio, que se ve influida por la incidencia de la misma en los costos del comprador, la diferenciación entre productos, la competencia entre compradores y la calidad del producto. Por otro lado, el poder de negociación relativo, que depende del tamaño y concentración de los compradores con respecto a los proveedores, la información con la que cuentan los compradores y la posibilidad de integración vertical.

El poder de negociación de los proveedores es similar al punto anterior, la clave está en la posibilidad que tienen los compradores de elegir entre distintas alternativas.

Siguiendo a Grant (2014) una vez que se comprende la influencia de la estructura del sector sobre la competencia puede predecirse la rentabilidad futura del mismo y así formular estrategias tanto para moderar la competencia como para proteger a la empresa.

1.3.1.2. Análisis de la Cadena de Valor

La cadena de valor de una organización es aquella que identifica las principales actividades del proceso productivo que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas y es un elemento fundamental para comprender la estructura de costos. Desde el punto de vista estratégico, permite entender la forma en la que la compañía realiza cada una de las actividades y considerando las diferencias con sus rivales pueden comprenderse sus posiciones relativas de costo (Quintero y Sánchez, 2006).

Según Porter (1991) se trata de una herramienta que permite analizar de forma sistemática las actividades que realiza una empresa y cómo interactúan, también permite identificar las fuentes de la ventaja competitiva. En la misma se divide a la empresa en actividades estratégicas relevantes para poder comprender sus costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales y así identificar si se puede obtener una ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo.

Siguiendo a Porter, cada empresa representa un conjunto de actividades que generan valor que pueden clasificarse en forma genérica en dos tipos, actividades primarias y actividades de apoyo. (Figura 10).

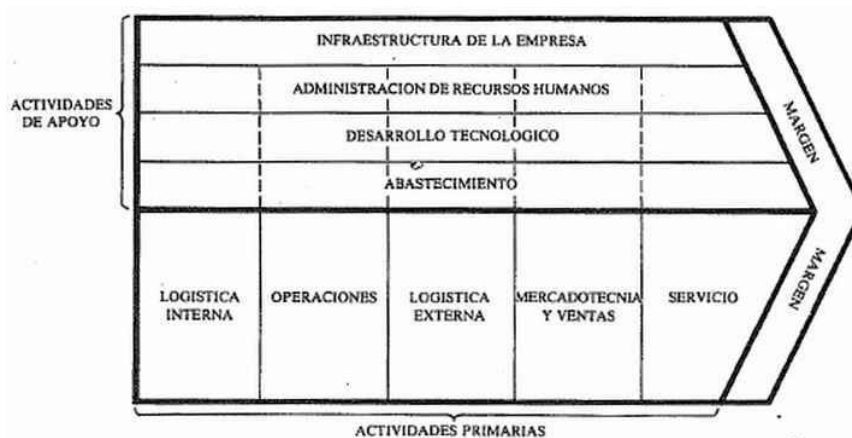


Figura 10: La cadena de valor genérica (Porter, 1991)

Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, comprenden la logística interna, las operaciones, la logística externa, las actividades de mercadotecnia y ventas y los servicios. Cada una de estas puede, a su vez, ser divididas y cobrar más o menos relevancia según las particularidades de la industria y la estrategia de la empresa.

Las actividades de apoyo sostienen a las primarias y se dan soporte entre sí proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones que atraviesan a la empresa. Se

dividen en cuatro categorías tales como el abastecimiento, el desarrollo de tecnología, la administración de recursos humanos y tareas de administración general que hacen a la infraestructura de la empresa.

A su vez todas las actividades pueden clasificarse en directas, indirectas o de aseguramiento de la calidad según su grado de vinculación con la creación de valor. Para realizar este análisis, las actividades deben estar aisladas y separadas, cuando tengan economías diferentes o si representan un alto potencial de diferenciación o de incidencia en los costos. “Todo lo que hace una empresa debería quedar capturado dentro de una actividad primaria o de apoyo” (Porter, 1991, p.65).

1.3.1.3. Análisis FODA

Es una herramienta fundamental en la etapa de diagnóstico de la planificación estratégica ya que permite analizar en simultáneo cuatro variables presentes dos dimensiones, el entorno interno y el externo. Permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de la empresa y definir acciones y estrategias.

Ramírez Rojas (2017) describe al entorno externo como los factores de influencia global tales como la economía, la política, la cultura, regulaciones, etc. Las mismas comprenden oportunidades o amenazas que están fuera del control de la organización y solo pueden aprovecharse o disminuir su impacto. Con entorno interno se refiere puntualmente a los elementos directamente relacionados con la estructura y la operación de la empresa y están bajo control de esta representadas como fortalezas y debilidades.

Se entienden como fortalezas aquellos elementos bajo el control de la compañía en los cuales tienen un desempeño superior que generan ventajas o beneficios claros tanto en el presente como a futuro. Por el contrario, las debilidades representan las carencias o los factores en los cuales la empresa tiene un bajo nivel de desempeño y que pueden constituir desventajas respecto de la competencia.

Las oportunidades son aquellas circunstancias del entorno potencialmente favorables y que deben ser aprovechadas para alcanzar objetivos, mientras que las amenazas, representan circunstancias adversas que los ponen en riesgo o generan situaciones de incertidumbre e inestabilidad y sobre las cuales la empresa tiene escasa influencia.

Siguiendo al mencionado autor, el procedimiento para elaborar el análisis FODA incluye los siguientes pasos:

1. Identificar los criterios de análisis

2. Determinar las condiciones frente a las variables internas y externas
3. Asignar una ponderación para cada una de las variables y calcular los resultados
4. Determinar el balance estratégico y graficarlo
5. Analizar los resultados y obtener conclusiones

1.3.1.4. Matriz de ANSOFF

Igor Ansoff consideraba que el modelo de gestión estratégica consiste en elaborar un plan que contenga la estrategia general de la empresa, dividida en administrativa y financiera y una de productos expresados como metas. Numerosos estudios prueban que la matriz o sus variantes son de las más aplicadas por las empresas actualmente para definir estrategias de diversificación o de crecimiento (Loredana, 2017).

La autora define a la diversificación como la expansión de las actividades en una empresa que podrían constituir actividades únicas de compañías especializadas. Una firma está diversificada si se embarca en la fabricación de nuevos productos o nuevas formas de distribución sin sacrificar sus actividades anteriores e implica la participación en varios mercados. La herramienta propuesta por Ansoff considera dos factores, productos y mercados. En función de estos dos factores y teniendo en cuenta los objetivos y riesgos posibles pueden establecerse y elegirse entre distintas estrategias de diversificación (Figura 11):

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de Mercados	Diversificación

Figura 11: Matriz de Ansoff (Traducción propia a partir de Loredana, 2017)

- Penetración de mercado: el foco está puesto en vender los productos o servicios actuales en los mercados actuales con el objetivo de aumentar la participación de mercado y mejorar su posición.

- Desarrollo de mercados: el objetivo es desarrollar nuevos mercados o segmentos de mercados para los productos actuales.
- Desarrollo de productos: se desarrollan productos nuevos para los mercados existentes.
- Diversificación: el objetivo es desarrollar nuevos productos para vender en nuevos mercados.

Las cuatro estrategias presentan distintos grados de riesgo, siendo la más riesgosa la estrategia de diversificación.

1.3.2. Procesos de marketing

Según la *American Marketing Association* (2017), la definición formal del término es la siguiente: “El Marketing es una actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”.

Se considera a Philip Kotler como uno de los principales autores en la materia. En su libro *Dirección de marketing* (2012) hace hincapié en el hecho de que se trata de un conjunto de actividades que abarcan toda la empresa y que dirigen la visión, la misión y la planificación estratégica de la misma. Comprende decisiones tales como cuáles necesidades satisfacer, qué productos y servicios ofrecer, a qué precios, el tipo de comunicaciones que enviará y recibirá, los canales de distribución a utilizar y qué alianzas desarrollar.

Existe consenso en la materia que reconoce la existencia de distintos enfoques o escuelas de marketing como por ejemplo el marketing relacional, el neuromarketing, el marketing experiencial, el marketing directo, el marketing estratégico, entre otros. La selección de la estrategia de marketing adoptada por una empresa se ve influenciada por múltiples factores que tienen que ver con su situación actual, el entorno, los objetivos que quieren alcanzar, etc.

En este sentido, las diferentes perspectivas y tendencias les otorgan un mayor o menor valor y utilidad a las escuelas mencionadas. Para el caso de estudio de la presente investigación se tomarán como referencia los conceptos desarrollados por la corriente conocida como *Marketing Mix*, por ser la que más se adecúa a las estrategias comerciales elegidas por la empresa.

1.3.2.1. Marketing Mix

El *Marketing Mix* es el modelo que permite la combinación de distintas variables en función de las estrategias de mercado según los objetivos que quiera alcanzar la empresa.

Su utilidad radica en la facilidad que brinda para la aplicación del marketing a problemas específicos, la comprensión de situaciones y en el desarrollo de planes. Además, engloba un conjunto de variables que las empresas pueden controlar en forma directa. A nivel estratégico permite entender aquellas más importantes en función de un determinado producto en un mercado determinado y a nivel táctico brinda detalles de aplicación precisos para cada variable (Serna Ramírez, 2013).

Las cuatro variables del *marketing mix* son comúnmente conocidas como las 4Ps (traducción propia del sitio de la *American Marketing Association*):

Producto

El producto se define como un conjunto de atributos, características, funciones, beneficios y usos, que pueden ser intercambiados o utilizados. Generalmente se trata de una mezcla de formas tangibles o intangibles. Así, un producto puede ser una idea, un bien, un servicio o cualquier combinación de estas tres. Existe con el propósito de ser intercambiado para satisfacer un objetivo individual u organizacional.

Precio

El precio es el indicador de la cantidad de dinero, bienes o servicios necesarios para adquirir una cantidad determinada de bienes o servicios. Es el monto que un cliente debe pagar para adquirir un producto.

Plaza (O distribución)

La distribución se refiere al acto de comercializar y transportar los productos a los consumidores. También se utiliza para describir el alcance de mercado para un determinado producto.

Promoción

Se refiere a las tácticas promocionales utilizadas para incentivar la compra en el corto plazo. Algunos ejemplos incluyen cupones, sorteos, reembolsos, primas, empaques especiales, marketing y licencias.

Sobre el modelo de las 4Ps, otros autores fueron sumando diferentes variables o renombrando a las mismas desarrollando así distintos modelos. Gómez Reyes (2018) indica

que independientemente del modelo adoptado por la empresa, ya sean los conocidos como de las 4Ps, 7Ps, 4Cs, etc., lo importante es entender que la estrategia elegida cumple un rol fundamental en el plan de marketing. El mismo debe considerar de igual forma las utilidades de la empresa, la satisfacción de los clientes, el posicionamiento de marca y la disponibilidad del producto entre otros aspectos comerciales.

Respecto de la evolución del modelo de las 4Ps, Villavicencio (2015) recupera a Kotler en la extensión que propone del mismo al incorporar nuevas variables tales como las Personas, incentivando el marketing interno y la participación de los empleados como una pieza fundamental para el éxito; los Procesos de la dirección de marketing desde la creatividad hasta la estructura de la misma; los Programas, entendidos como las actividades que la empresa dirige al consumidor y la Performance que implica la medición de resultados tanto financieros como de capital de marca o cuestiones de responsabilidad social y empresarial o la relación con la comunidad.

1.3.2.2. Distribución y trade marketing

Como se mencionó en la sección anterior, la distribución se refiere a las acciones necesarias para alcanzar los productos a los consumidores, entendiendo a las mismas como los canales elegidos para transportarlos y comercializarlos.

Según Kotler (2012) la selección de los canales de marketing es una de las decisiones más críticas que debe enfrentar la dirección ya que la misma afecta a las demás variables tales como el precio, la publicidad a realizar o incluso como debe ser capacitada la fuerza de ventas. Además, las decisiones de canal implican compromisos a más o menos largo plazo con otras empresas y la implementación de políticas y procedimientos y están estrechamente relacionadas con la estrategia elegida en cuanto a segmentación, orientación y posicionamiento.

Siguiendo al autor, se puede definir la longitud del canal como la cantidad de intermediarios que participan, el fabricante y el consumidor final integran todos los canales. Cada nivel representa a un intermediario, a medida que aumentan los niveles, se incrementa la dificultad para el fabricante de obtener información y ejercer control.

Kotler (2012) plantea tres estrategias genéricas de distribución, la distribución exclusiva, la distribución selectiva y la distribución intensiva. La primera consiste en limitar fuertemente el número de intermediarios con el objetivo de mantener el control sobre el nivel de servicio y los resultados ofrecidos por los vendedores, muchas veces requiere de asociaciones y

acuerdos entre el fabricante y el revendedor. La distribución selectiva se trata de utilizar solo algunos intermediarios sin el objetivo de tener demasiados puntos de venta, permitiéndole a la empresa un mayor control y menores costos. Finalmente, la distribución intensiva implica comercializar los productos a través de la mayor cantidad de puntos de venta que sea posible, es muy utilizada en consumo masivo e implica la mayor cobertura de mercado. Una consecuencia negativa de esta estrategia es que puede ocasionar guerras de precios entre los minoristas perjudicando así la rentabilidad y la imagen de marca.

Salazar y Alcívar (2018) citan a Domenech en la definición de *trade marketing* como “Una alianza estratégica entre miembros de diferente nivel de canal comercial para desarrollar la totalidad o una parte de un plan de marketing compartido en beneficio mutuo y del consumidor” (p. 4).

Consiste en desarrollar estrategias o alianzas con los intermediarios de manera tal de convertirlo en un *partner* con objetivos comunes que satisfagan al conjunto fabricante-distribuidor-cliente final. Se trata de desarrollar acciones específicas de coordinación de fuerza de ventas que apuntan a mejorar la experiencia del cliente, para así fidelizar al consumidor final, obtener información para realizar inteligencia de mercado y compartir la gestión de la cadena de suministro tanto en la planificación como en el almacenamiento y la distribución (Lopez-Quesada,2017).

Según Labajo González (2007), se genera una interdependencia entre el fabricante y distribuidor para lograr sus objetivos, especialmente en mercados de gran consumo caracterizados por una gran concentración, el poder de las marcas y una fuerte necesidad de diferenciación. La cadena de comercialización es el foco del trade marketing, no es un reemplazo de la atención en los puntos de venta sino la búsqueda de generación de valor agregado a lo largo de la misma (Salazar y Alcívar, 2018).

1.3.2.3. Sistema de franquicias

El *franchising* o sistema de franquicias es una buena alternativa de distribución que permite al franquiciante expandir y diversificar sus ventas y posicionar su marca con riesgo mínimo, ya que es el franquiciado quien invierte capital a cambio del derecho de utilización de una marca bajo el cumplimiento de ciertas reglas de operación (Ayovi-Caicedo et al., 2016).

Los autores enumeran una serie de premisas para el desarrollo adecuado de una franquicia:

- Existencia de un contrato, el mismo debe ser detallado y claro en cuanto a las reglas de operación, estableciendo exclusividad territorial y duración de la misma

- Concesión del uso de la marca, debe comunicarse en forma homogénea ya que es el instrumento de reconocimiento por parte de los clientes
- Capacitación al franquiciado y su personal. Transmisión de conocimiento, métodos y sistemas basados en un modelo de negocio de éxito probado por el franquiciante, que actúa como asesor, especialmente al inicio de la actividad. Debe ofrecer también una guía de operación del funcionamiento del negocio
- El objeto de la franquicia debe ser un concepto original y reproducible en forma homogénea.

Ante un contexto de incertidumbre, adoptar un sistema de franquicias es la mejor forma de obtener éxito comercial puesto que facilita la expansión y reduce costos sin sacrificar calidad o control sobre el producto ofrecido, pero para esto es fundamental la cooperación entre las partes y la minimización del oportunismo (Ayup González, 2016).

Usualmente los franquiciadores operan locales propios y a su vez alternan con franquicias para aumentar cobertura de mercado. Para alcanzar la madurez comercial la compañía franquiciante debe poseer una buena gestión de marca o *branding*. En el contrato de franquicia se define el grado de control que tendrá el franquiciante sobre las operaciones y acciones de marketing del franquiciado con el objetivo de alinear la personalidad de la marca y la percepción del cliente de la misma a través de todos los puntos de venta (Monge et al., 2008).

1.3.3 Identidad de marca

La Asociación Americana de Marketing (AMA) define a una marca como el “nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de algunos de estos cuyo objetivo es identificar los bienes y servicios de una empresa y diferenciarlos de los competidores”.

“La construcción de una marca debe tener un perfil y unas condiciones técnicas de comunicación, además de un contexto sectorial y de competencia lo cual debe reflejar autoría y propiedad” (Aguilar Gálvez et al., 2015).

Aaker (2014) afirma que una marca es más que un nombre o un logo, sino la promesa de la organización de brindar beneficios tanto funcionales como emocionales o sociales. También representa el vínculo y la evolución de la relación con el cliente, es la base de las decisiones estratégicas y puede medirse en términos financieros en el valor de la acción ya que debe considerarse como un activo.

Existen diferentes perspectivas respecto de la identidad o visión de marca. Según Aaker (2013) tiene que ver con su forma de gestión, mantener su fortaleza frente a la competencia

y los cambios en el mercado y generar sinergia en la cartera de marcas de manera tal de obtener ventajas. Es la promesa de la organización hacia los clientes.

Por su parte, Toro (2013) la ubica desde la percepción de los consumidores, definiendo la misma como aquel conjunto de asociaciones percibidas ante cualquier contacto y que comunica sus atributos y beneficios. Así, la credibilidad de una marca depende del valor o el significado que se le asocia mientras que la legitimidad se relaciona con las acciones de la empresa y aumentará sus posibilidades de ser elegida en tanto y en cuanto logre estimular las emociones del público.

La adopción de un enfoque estratégico en la gestión de marcas como activos tuvo un efecto transformador, modificando la forma en que deben promocionarse y cuantificarse con la premisa esencial de que las marcas pueden convertirse en la base de la ventaja competitiva y la rentabilidad a largo plazo (Aaker, 2013).

El branding es la disciplina que se encarga del proceso de construcción, creación y gestión de marcas de manera tal de resaltar los atributos no materiales que las representan para diferenciarlas y generar un impacto en el mercado. Algunos de los conceptos fundamentales del mismo son la identidad corporativa, las asociaciones de marca y el posicionamiento. La identidad corporativa, está conformada por el conjunto de valores, creencias y maneras de actuar de una empresa. Las asociaciones y la imagen de la marca tienen que ver con los sentimientos positivos o negativos que se generan en los consumidores. Finalmente, el posicionamiento se refiere a las estrategias para contrarrestar lo que ofrece la competencia (Aguilar Gálvez et al., 2015).

El branding tiene como objetivo la extensión de la marca, el posicionamiento de la misma como referente y ubicarla en la mente de los consumidores para así poder distinguirla de los competidores, resaltar las fortalezas, comunicar a los consumidores por qué deben elegirla y que de esta manera los productos y servicios lleguen a los clientes (Murphy.es.). Se trata de una estrategia comercial y a la vez la declaración visual emocional, racional y cultural de la compañía (Bautista, 2007). Ya no es suficiente poseer un buen producto, sino que el mismo debe hacerse distintivo; si la marca es buena, entonces los clientes acceden al producto y se convierte en un activo valioso. Aunque los productos cambien, la marca prevalece por lo que los mismos deben cuidarse a través del proceso de branding (Jiménez, 2015).

1.3.4 Estrategias de marketing en la industria alimenticia

Como cualquier otra actividad productiva, la industria alimenticia busca generar rentabilidad y obtener beneficios económicos, para esto utiliza técnicas y estrategias para que los

consumidores decidan comprar sus productos en lugar de los de la competencia (Pérez Caballero, 2013).

Jodar Marco (2016) analiza el mercado de alimentos y lo caracteriza por una multiplicación de productos y canales y un aumento de las exigencias del consumidor, que además de ser sensible al precio busca satisfacer sus necesidades, pero se guía también cuestiones emocionales. Esta realidad obliga a las empresas a adaptar las estrategias de marketing tradicional a las exigencias de los consumidores actuales. La autora nombra siete factores que marcan la agenda del marketing de alimentos en la actualidad.

1. Se buscan cada vez alimentos más saludables y personalizados que cubran con necesidades específicas de las minorías
2. Hay una fuerte segmentación de mercado, lo que implica entender el contexto de los consumidores
3. La tendencia hacia la elección de alimentos más seguros y sostenibles, que exige cada vez más transparencia en la información
4. El *packaging*, que trasciende su función de contenedor del producto y toma un rol de comunicación y de funcionalidad del mismo, además de que debe ser ecológico o sustentable
5. La hiperconectividad del consumidor implica que posee más información y lo ubica en el centro de cualquier proceso de innovación
6. La generación de nuevos canales de venta y la omnicanalidad permanente diluye las barreras entre el comercio tradicional y el *e-commerce*
7. Las exigencias del consumidor que busca ahorrar al mismo tiempo que está predispuesto a gastar más por productos premium

A continuación, se presentan algunos ejemplos de estrategias de empresas lácteas en Argentina en los últimos años.

La multinacional Danone amplió su portafolio de productos hacia una cartera más saludable con una nueva estrategia de comunicación y con presencia en canales no tradicionales tales como dietéticas o gimnasios apuntando a un público con un mayor interés en su alimentación (Vásquez, 2019).

La empresa Milkaut, tradicionalmente muy presente en el norte de la Argentina busca fortalecer su presencia en el AMBA focalizando la comunicación en el sabor y la calidad de sus productos, en este sentido se definen como practicantes del “marketing de la verdad” (edairynews.com, 2019).

Por su parte, en su sitio web, la multinacional Nestlé, explícita como uno de sus objetivos contribuir a un futuro más saludable y construir grandes marcas a través de sus productos. Consideran que lo que denominan como "Brand Building the Nestlé Way" es un diferencial propio en materia de marketing. También menciona la importancia del rol del área más allá de lo estrictamente comunicacional (nestle.com.ar).

Los ejemplos previamente mencionados buscan ilustrar la importancia de la definición de estrategias de marketing en empresas de todo calibre. Lo que se observa es que no solo se trata de posicionar la marca o desarrollar técnicas de persuasión, sino que forma parte de un plan integral de comercialización.

1.3.5 Estrategias de comercialización en la industria láctea

Tal como se mencionó en el capítulo 2 del marco teórico las PyMEs de la industria láctea se ven forzadas a desarrollar estrategias alternativas de comercialización con el objetivo de adaptarse a las situaciones propias del mercado lácteo, aprovechar coyunturas favorables o simplemente sobrevivir. Se destacan principalmente aquellas relacionadas con la comercialización (Issaly et al., 2010).

Las PyMEs de la industria láctea principalmente dedican sus ventas al mercado interno. Solo algunas, con mayor infraestructura y con mayores estándares de calidad logran posicionarse en el mercado externo. Las empresas de menor tamaño comercializan sus productos a través de minoristas tradicionales de manera local expandiéndose a otras regiones a medida que aumenta su tamaño, pero esto implica que deban competir directamente con las grandes industrias (Issaly et al., 2010).

Solo un pequeño grupo logró desarrollar estrategias de venta directa de sus productos ya sea a través de locales propios, franquicias o por medio de venta en línea. Esta última alternativa se ve limitada geográficamente por las necesidades de refrigeración que requiere el producto.

2. Marco Empírico

El marco empírico tiene como objetivo analizar la forma en que la empresa Vacalín desarrolló una red de locales, tanto propios como franquicias para comercializar sus productos. Se utilizará como herramienta de investigación el análisis de caso.

Se comienza con una descripción breve de la empresa del caso, su posición en la industria, su estilo de gestión y organización teniendo en cuenta las características de la industria láctea y las PyMEs. Luego se aplican las herramientas de análisis estratégico desarrolladas en el marco teórico: Análisis de Porter, Análisis de la Cadena de Valor, FODA, Matriz de Ansoff. Además, se describen las acciones de la empresa en el contexto de las variables del modelo de Marketing Mix. Finalmente, se elaboran propuestas que podrían potenciar el desempeño de la empresa.

2.1. Herramienta de investigación. Análisis del caso: la PyME Vacalín

Ante la necesidad de ofrecer toda su gama de productos con un mayor margen de rentabilidad, la empresa Vacalín desarrolló una red de locales, tanto propios como franquicias, denominados lacterías o Vacalín de Fábrica. De esta manera, pueden complementar los circuitos tradicionales, mejorar su posición competitiva y llegar al cliente controlando una mayor cantidad de variables de la cadena de distribución y mejorando la rentabilidad.

2.1.1. Presentación general de la empresa

La empresa Vacalín fue fundada en 1926 por Joaquín Rodríguez, el padre del actual propietario de la empresa, Ernesto Rodríguez. Se trata de una PyME familiar dedicada a la fabricación de productos lácteos. Su crecimiento estuvo basado principalmente en la producción de dulce de leche para abastecer a otras industrias y en el desarrollo de una variedad de productos destinados a diferentes mercados.

A partir de su página web se presenta en el apartado “La Compañía” en el cual indica:

“Desde 1926, la tradición familiar, una clara visión empresarial y la capacidad de gestión de nuestra gente, ha colocado a Vacalín en un lugar de prestigio como empresa dedicada a la fabricación de productos lácteos. Hemos tenido un importante crecimiento a lo largo de nuestra existencia, basado en la obsesión por lograr el mejor Dulce de Leche” (Vacalin.com, 2013).

Los productos que se detallan son: dulce de leche, quesos, helados, postres, suero de queso, leche en polvo, manteca y crema.

Los objetivos que mencionan son:

“Nuestra filosofía está basada sobre la lealtad a nuestros clientes proveyendo no sólo el mejor dulce de leche, sino también la mejor atención y servicio por parte de nuestro equipo, en cada uno de los sectores que nuestra producción y logística requieren. Nuestro objetivo es fabricar el mejor producto, el que nuestro cliente requiere y lograr perdurar con ellos en una relación de confianza, mediante la fidelidad y responsabilidad que brindamos” (Vacalin.com, 2013).

Dan cuenta de forma diferenciada del mercado interno y externo.

Mercados

Es una empresa prestigiada por los clientes que ha desarrollado. Con una relación de larga data con la gran mayoría de ellos. Como proveedores de industrias pone el esmero no sólo por entregar el producto requerido, sino también por brindar el mejor servicio, caracterizándose por poseer una estructura plana en la toma de decisiones, lo que asegura no solo la velocidad de respuesta, sino también, una unidad de criterios al momento de decidir.

Interno:

La empresa cuenta con una sólida posición en el mercado interno. El desarrollo de productos hechos a medida para los clientes es la clave de su éxito. Tanto en dulce de leche como en quesos, ha sabido brindar un servicio acorde a las exigencias del mercado. Así, Vacalin se ha constituido en el principal elaborador de dulce de leche de Argentina, proveyendo a las más prestigiosas empresas del mercado argentino. Principalmente éstas son fabricantes de alfajores, helados y repostería en general y cientos de pequeños industriales que utilizan estos productos en sus elaboraciones. Estos mismos clientes consumen otros productos que la empresa produce, como ser leches en polvo, manteca, crema, suero, su amplia familia de quesos duros, semis y blandos y la línea de helados, entre otros.

Al exterior:

Con la misma filosofía atiende el mercado externo, siendo Vacalin el principal exportador de dulce de leche de argentina, vendiendo en países tales como Argelia, Brasil, Chile, Canadá, Estados Unidos, Costa Rica, Dubai, Paraguay, República de Gabón, Perú, Siria, Sudáfrica, Turquía, Uruguay, El Líbano entre los más importantes.

Vale la pena mencionar que la empresa ha desarrollado una cartera de clientes de gran solidez, habiendo desarrollado mercados que hemos considerado estructurales y que por estrategia comercial haremos el mayor de los esfuerzos por mantener” (Vacalin.com, 2013).

A pesar de que la exportación sólo representa el 2% de la producción, en los últimos años este mercado creció significativamente. De la misma forma que el 65% de las ventas al mercado interno están destinadas a la producción de dulce de leche para industrias (Revista Pymes, 2020).

Si bien Vacalín es una empresa que, tal como se mencionó, comercializa una multiplicidad de productos, mantiene una marcada estrategia y liderazgo con relación a la producción y distribución de dulce de leche en el mercado interno por medio de la fabricación de productos a medida para sus clientes entre los cuales se encuentran algunas de las empresas más prestigiosas entre los fabricantes de alfajores, helados y repostería (Suarez & Wejda, 2018). Siguiendo a los autores, el público objetivo se construye a partir de una oferta de productos de calidad dirigidos a una clase media-alta y también ofrece servicios corporativos. Su fortaleza es constituirse como el principal exportador de dulce de leche, mientras que las ventajas competitivas se vinculan con ofrecer un producto dedicado a su público objetivo, lo que consolida a su marca en el sector. Respecto de las estrategias de marketing la empresa no realiza publicidades en la televisión, sino que se basa en la utilización de panfletos o anuncios en medios del sector.

En una entrevista realizada por Alfredo Sainz (2019) en el diario La Nación al dueño de la compañía Ernesto Rodríguez se hace hincapié en el hecho de que la empresa no realiza publicidad y su crecimiento está fuertemente impulsado por el boca a boca llegando a ser la empresa que provee de dulce de leche a las empresas líderes tales como Havanna, Cachafaz, Arcor y Guaymallén. A pesar de no realizar publicidad en forma tradicional la marca trascendió hacia el consumidor final convirtiéndose en uno de los principales activos de la compañía.

En la entrevista, Rodríguez destaca que su empresa es la principal competidora en el negocio del dulce de leche con una fabricación que representa cerca del 25% del consumo a nivel local superando a los principales competidores tales como La Serenísima e Ilolay. Recientemente ampliaron su capacidad de producción para poder satisfacer la demanda de la industria, pero también para abastecer a su propio canal de ventas conformado por una cadena de tiendas exclusivas. Con relación al futuro próximo, buscan conquistar el mercado

internacional y convertirse en el principal exportador de dulce de leche comenzando por los mercados de Brasil y los Estados Unidos donde ya están exportando.

Integran las cámaras Centro de la Industria Lechera (CIL) y Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas Lácteas (APyMEL).

Cuentan con una planta ubicada en Coronel Bavio, Partido de Magdalena, Provincia de Buenos Aires con una capacidad de procesamiento de entre 250 y 300 mil litros de leche diarios, que resulta en una producción final de aproximadamente 3500 toneladas por mes de productos lácteos. La facturación es de 500 a 600 millones de pesos por mes, emplean directamente a 280 personas, de las cuales 180 trabajan en la planta. Actualmente están ampliando su departamento de calidad y en proceso de lograr la certificación de las normas BRC e ISO 22000.

2.1.2 Estilo de gestión

Vacalín está organizada como una típica empresa familiar, según se describen en la sección 1.2.1.1. de esta tesis, en la cual el dueño cumple el rol de Gerente General y la familia en general ocupa roles estratégicos de gestión. Para la toma de decisiones estratégicas cuenta con un directorio integrado por el dueño, sus hijos y gerentes de diferentes áreas.

Este modelo coincide con las percepciones teóricas analizadas previamente en torno al tema, ya que como indica Parra (2016) coexisten la familia, la empresa y la propiedad. Al mismo tiempo, esto puede ser positivo y elementos generadores de conflictos. En este sentido, presentan complejidades ante nuevas estrategias de comercialización, así como el cambio en los roles directivos en el marco intrafamiliar (Leach, 1993).

En entrevistas realizadas a Federico Gadda², Gerente de Desarrollo, comentó que la empresa tuvo la necesidad de recurrir a consultorías externas con el objetivo de profesionalizar la toma de decisiones y organizar los roles y los procesos. Observaban que las decisiones estaban tomadas principalmente por la intuición del dueño en lugar de estar fundamentadas en un proceso analítico. La necesidad del cambio estuvo principalmente impulsada por los hijos que consideraban tal como indica Mucci (2013) que las decisiones estaban atravesadas por un fuerte contenido emocional en detrimento de datos objetivos.

La “familiarización” de las relaciones de la que habla Mucchi (2013) se hace presente en este caso también en la relación con los tambos, que es considerada crítica y estratégica por la compañía ya que son su principal proveedor.

² Federico Gadda fue entrevistado en varias ocasiones entre 2019 y 2021 durante la elaboración de esta tesis.

En el año 2014 abrieron el primer local de venta directa al público “Vacalín de Fábrica” ofreciendo una línea 50 productos en total. Para 2017, ya contaban con 4 locales propios y 3 franquicias, esto demostraba que la idea era rentable y funcionaba, pero se evidenciaban problemas en la operación y en la supervisión de los locales que impulsaron a la empresa a recurrir a una consultoría externa si querían continuar con la expansión. Para esto contrataron los servicios de la consultora PCH, su directora Paula Chmielnicki se hizo cargo del proyecto.³

Su primera intervención consistió en la elaboración de manuales de procedimientos que apuntaban a la homogeneización de las operaciones para los locales, estableciendo prácticas en común para todas las sucursales, tales como los procesos de supervisión, de recepción y despacho, de solicitud de productos, atención al cliente, sistema de facturación, entre otros. Sin embargo, detectó que estas problemáticas se vinculan con otras que en su experiencia eran comunes a muchas PyMEs que asesora. El denominador común era que el proceso de toma de decisiones estaba centralizado en el dueño de la compañía y si bien podían identificar los síntomas no lograban implementar soluciones.

Entre las principales cuestiones a resolver se identificó que las consecuencias en la ejecución y la operación, como por ejemplo el incumplimiento con ciertos clientes, era el resultado de una planificación de la demanda deficiente.

Tampoco contaban con sistemas informáticos unificados y se recibían los pedidos de los clientes por mail o por teléfono. La proyección financiera se realizaba solo a 30 días, lo cual dificultaba la planificación a mediano y largo plazo. Estas dinámicas son las que la constituyen como un ejemplo típico de PyME, que, aunque cuenten con la tecnología, la infraestructura y la capacidad productiva de una gran empresa, encuentran limitaciones en la gestión.

La intervención fue exitosa ya que lograron continuar con la expansión. En la actualidad cuentan con un catálogo de más de 300 productos y más de 20 locales en puntos estratégicos del área metropolitana de Buenos Aires. Planean abrir 10 locales más en el corto plazo, lo cual es posible en tanto y en cuanto logren resolver sus problemas de planificación de demanda para evitar el riesgo de no poder abastecerlos.

³ Paula Chmielnicki fue entrevistada en el mes de junio 2021 a efectos de la elaboración de esta tesis

2.1.3. Herramientas de análisis estratégico aplicadas a la empresa

En la siguiente sección se aplicarán de forma práctica las herramientas teóricas sobre análisis estratégico desarrolladas en el Capítulo 3 del marco teórico.

2.1.3.1. Modelo de las fuerzas de Porter

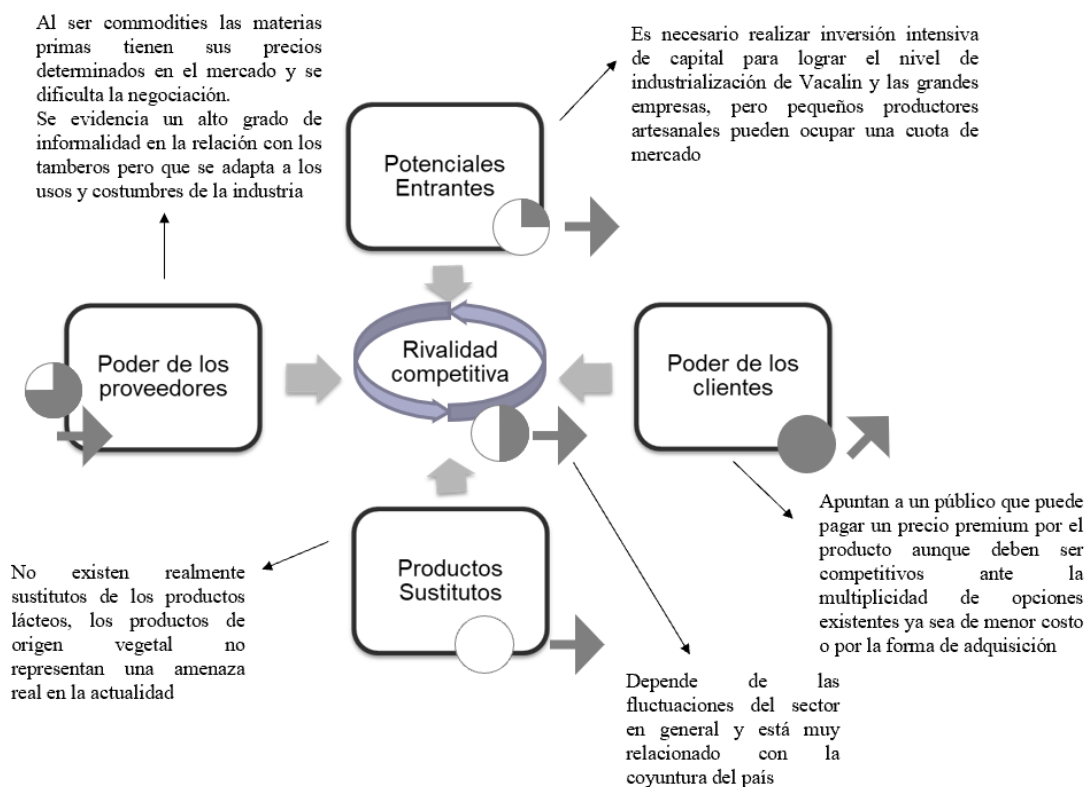


Figura 12: Modelo de las Fuerzas de Porter aplicado a Vacalín. Elaboración propia

Fuerza	Análisis
Potenciales Entrantes	-Para producir a gran escala se necesitan grandes inversiones de capital, por lo que es poco probable que nuevos productores puedan instalarse al mismo volumen o superior en poco tiempo -La competencia que se observa es el crecimiento de pequeños productores especialmente en los nuevos tipos de productos que están desarrollando (quesos, helados, etc.)
Poder de los Clientes	-Industrias compradoras de dulce de leche: desarrollar productos a medida para sus clientes y contar con certificación a las normas de calidad que estos requieren y poder ofrecer un producto homogéneo que garantiza la eficiencia de las líneas, les permite posicionarse como marcadores de precio -Mercado externo: se administra como <i>commodity</i>

	<p>-Supermercadistas: es el segmento de menor consideración por las condiciones impuestas en el sector</p> <p>-Consumidor directo: el cliente está dispuesto a pagar un precio premium porque percibe la calidad del producto. Se está construyendo valor de marca especialmente en los locales de venta directa.</p>
Poder de los proveedores	<p>-Leche: Los acuerdos con los proveedores primarios son informales o de palabra, pero al mismo tiempo estratégicos y de exclusividad, la calidad del producto está controlada. Si bien no está documentado, el proveedor sabe que puede exigir cambios de precio si el mercado así lo requiriera. Se trata de un <i>commodity</i> que se negocia en el CIL, actualmente toda la leche que se extrae ya está vendida de antemano.</p> <p>-Azúcar y glucosa: comparten proveedor con los competidores ya que hay pocos ingenios</p>
Productos Sustitutos	<p>-Los productos lácteos prácticamente no tienen sustitutos en la canasta alimenticia</p> <p>-Actualmente los productos no animales representan sólo 3% en el mundo con lo cual la amenaza es baja</p>
Rivalidad Competitiva	<p>-Depende de factores estructurales de acuerdo con la situación del mercado y la coyuntura de la empresa que tal como se mencionó, en el sector lácteo argentino es sumamente fluctuante.</p>

Figura 13: Detalle del modelo de las Fuerzas de Porter aplicado a Vacalín. Elaboración propia

El modelo de las fuerzas de Porter refleja la estructura de la industria láctea descrita en el Capítulo 1 del marco teórico. Se presenta como un oligopolio en el cual las grandes industrias ostentan el mayor poder de negociación y determinan las condiciones de mercado. La entrada de nuevos competidores es poco frecuente dada la inversión de capital necesaria y las condiciones de calidad necesarias de la materia prima, lo cual dificulta su obtención. Las empresas existentes deben adaptarse y operar en esta coyuntura. Al no tener productos sustitutos de relevancia, el desafío más importante al cual se enfrentan las pequeñas empresas productoras de lácteos se da principalmente en dos aspectos. En primer lugar, en las condiciones de competencia que deben enfrentar hacia las grandes empresas que concentran más de dos tercios del volumen de leche procesado, y en segundo lugar hacia las condiciones de comercialización que imponen los supermercados que aún son el principal canal de venta.

2.1.3.2. Análisis de la cadena de valor

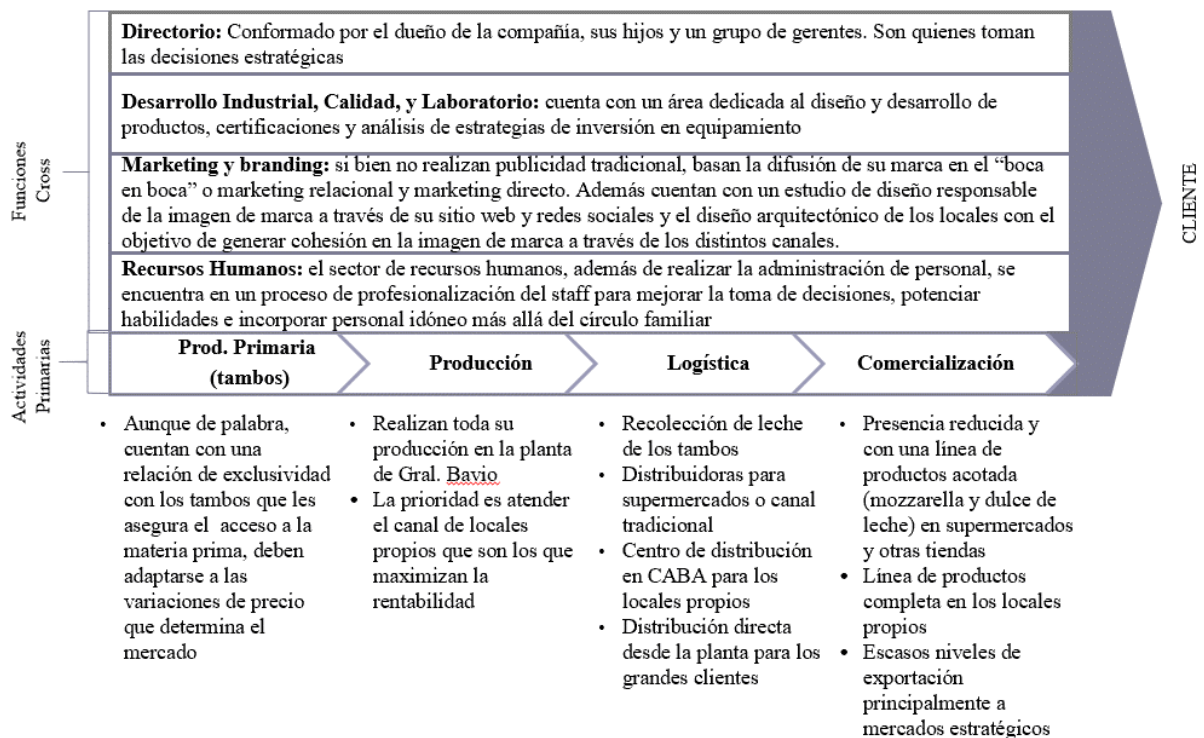


Figura 14: Análisis de la Cadena de Valor aplicado a Vacalín. Elaboración propia

El análisis de la cadena de valor muestra cómo, a pesar de contar con la infraestructura necesaria a nivel industrial, aún se evidencian algunas carencias organizacionales propias de las PyMEs que se analizaron en el Capítulo 2 del marco teórico, tales como un proceso de toma de decisiones centralizado en la gerencia y sin fundamento analítico y una relación poco formal con los proveedores que significa un riesgo potencial muy alto de no contar con la materia prima necesaria si se rompen los acuerdos de palabra establecidos.

Como se vio en análisis del estilo de gestión de la empresa, deben, además, profesionalizar sus procesos de planificación de demanda y distribución para no descuidar a los grandes clientes que aún son quienes representan el 90% de la facturación, aunque con un margen de rentabilidad menor.

2.1.3.3. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
-Es el principal productor de dulce de leche del país -Capacidad de producción y automatización de la planta (200 tn/día con 20 empleados) -Desarrolló fórmulas específicas de dulce de leche para cada uno de sus clientes -La marca está consolidada en el mercado de dulce de leche	-El rápido crecimiento de los locales de venta directa puede significar una crisis de capacidad productiva que deben atender si la estrategia es priorizar ese canal -Al tener poca presencia en supermercados, es más difícil que los clientes que eligen ese canal accedan a los productos de la marca -La estructura organizacional de la empresa puede llevar a que se tomen decisiones sin el suficiente análisis o bien desincentivar la posibilidad de generar inversiones externas -No cuentan con la certificación de producto premium que les otorga el derecho a utilizar el sello “Alimentos Argentinos”
Oportunidades	Amenazas
-Aprovechar la fortaleza de marca para traccionar otros productos de mayor rentabilidad -En los últimos años, se evidenció un cambio de costumbres en la forma de consumo de los hogares, que pasaron de realizar compras mensuales en supermercados a abastecerse en los locales de cercanía, esto les permitió iniciar y lograr un rápido crecimiento con los locales de venta directa -Existe la posibilidad de desarrollar un canal de venta online propio	-Otras industrias de perfil similar están desarrollando sus locales de venta directa -Los clientes que realizan sus compras en línea en la actualidad no pueden acceder a los productos de Vacalín, esto puede generar una fidelidad hacia otras marcas que puede repercutir en el resultado una vez que la empresa concrete este canal -La decisión de no utilizar aplicaciones de <i>delivery</i> como Rappi o PedidosYa puede ir en detrimento del volumen de venta

Figura 15: Análisis FODA aplicado a Vacalín. Elaboración propia

El análisis FODA permite identificar los puntos que la empresa debe desarrollar para mejorar su posición competitiva al mismo tiempo que evidencia los puntos que debe cuidar para no fracasar en sus emprendimientos. En primer lugar, teniendo la infraestructura adecuada y una marca reconocible, debe superar los vicios propios de las PyMEs familiares, profesionalizar su organización y gestión y mejorar sus procesos de planificación de demanda y distribución, no hacerlo puede significar la pérdida de clientes industriales o incluso el incumplimiento hacia los locales propios.

Para completar esta estrategia, debe observar además las oportunidades que brindan las tendencias del mercado actual y aprovechar las nuevas costumbres de los consumidores, que optan cada vez más por el consumo en línea, desde informarse sobre precios y cualidades del producto hasta la concreción de la compra en sí.

2.1.3.4. Matriz de ANSOFF

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	<ul style="list-style-type: none"> -Dulce de leche para industrias -Toda la línea de productos en los locales de venta directa -Dulce de leche y suero de queso para exportación 	<ul style="list-style-type: none"> -Postres helados -Yogures -Leches fortificadas -Productos de origen vegetal -Alfajores
	Nuevos	<ul style="list-style-type: none"> -Toda la línea de productos a través de una tienda online o de aplicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> -Productos congelados o no perecederos con posibilidad de almacenamiento doméstico durante largos periodos de tiempo -Venta directa en grandes volúmenes -Productos lácteos para gastronomía

Figura 16: Matriz de Ansoff aplicada a Vacalín. Elaboración propia

La matriz de Ansoff evidencia aún más las oportunidades encontradas en el Análisis FODA, en particular en lo que se refiere a la falta de canales en línea para comercializar sus productos. Si bien aún puede desarrollar más productos en mercados aún no explorados debe complementar la estrategia actual con un canal de venta en línea con la línea de productos existentes antes de lanzarse a mercados no explorados con productos nuevos que pueden ocasionar aún mas desorden en la organización. Como se mencionó anteriormente, para tener éxito debe profesionalizar sus procesos de planificación de demanda para organizar su producción y así poder surtir los nuevos canales y los existentes en forma eficiente y consistente.

2.1.4. Observación aplicada a las variables de marketing y distribución

2.1.4.1. Productos

La empresa muestra en su sitio web su catálogo completo de productos incluyendo la ficha técnica de cada uno y las distintas presentaciones disponibles en sus tiendas. A continuación, se detalla la lista completa.

- Dulce de Leche

Representa el 60% de la producción total medido en litros de materia prima utilizados. Cuenta con distintas fórmulas y presentaciones según el uso que requiera el consumidor.

Para sus clientes industriales ofrece presentaciones de 25 kg e incluso tambores reutilizables de 200 kg.

Además, desarrolla fórmulas específicas para cada uno de sus clientes de la industria

alimentaria, lo cual les asegura cierta fidelidad ya que garantizan parámetros de calidad necesarios para asegurar sus procesos industriales.



DULCE DE LECHE
HELADERO



DULCE DE LECHE LIGHT



DULCE DE LECHE
ORIGINAL



DULCE DE LECHE
PANADERO



DULCE DE LECHE
REPOSTERO

- Helados

La línea de helados consiste principalmente en preparaciones tales como bombones, postres clásicos y tortas, pero también cuenta con helados de distintos sabores.



BOMBONES



POSTRES



TORTAS HELADAS

- Leche

Cuentan con leches fluidas larga vida y en polvo en presentaciones destinadas tanto al uso hogareño como industrial.



EN POLVO DESCREMADA



EN POLVO ENTERA



EN POLVO INSTANTÁNEA
DESCREMADA



EN POLVO INSTANTÁNEA
ENTERA



LARGA VIDA DESCREMADA



LARGA VIDA ENTERA

- Crema

Las presentan con tres tipos de formulaciones distintas: doble, heladera y pastelera en presentaciones pensadas tanto para un uso hogareño como para un uso profesional.



CREMA

- Delipostres

Se presentan en 3 sabores clásicos en formato individual.



BUDIN DE PAN SABOR
VAINILLA Y RHUM



FLAN CON HUEVO COI
SABOR A CHOCOLATE



- Manteca

Manteca de alta calidad en presentaciones de 200 g y 5 kg.



MANTECA

- Suero de queso

Producto exclusivo para la industria alimenticia.



SUERO DE QUESO

- Quesos

Es el ítem del catálogo con mayor variedad disponible:

- Blandos
- Duros
- En Fetas
- Especiales
- Rallados y en Hebras
- Semiduros



CREMOSO



POR SALUT



POR SALUT LIGHT



PARMESANO



PROVOLETA



PROVOLONE

A pesar de contar con una amplia gama de productos, la proporción en la facturación sigue siendo pequeña si se compara con la de dulce de leche con destino industrial, que concentra el 90%. Como se mencionó en el Capítulo 1 del marco teórico, las PyMEs tienden a ser monoproducción y a diferencia de las grandes industrias cuentan con una sola planta. Ampliar la gama de productos es consistente con la estrategia de la empresa de convertirse en una industria láctea integral, la estrategia de comercialización debe hacer disponibles el resto de los productos para que aumenten su peso en la facturación.

2.1.4.2. Precio

Según Federico Gadda, la política de precios apunta a un segmento alto que los excluya de cualquier programa de control de precios establecido por el gobierno nacional. Sin embargo, al realizar una comparación con los precios de la competencia se evidencia que en realidad los de los productos Vacalín no se encuentran entre los más elevados. Tampoco cuentan con el sello “Alimentos argentinos” que certifica oficialmente a los productos como premium. Esto no fue analizado por la empresa y por lo tanto no conocen el valor real que podría agregar.

La empresa no informa sus precios en su sitio web, lo cual representa una limitación en un doble sentido. Por un lado, los clientes no conocen los precios de los productos en una era en la cual los consumidores se caracterizan por la consulta online de calidad y precio antes de tomar cualquier decisión de compra. Por otro lado, no realizan ventas en línea lo cual puede significar una pérdida de mercado sustancial, especialmente considerando que en el año 2020 las ventas de este tipo en Argentina crecieron un 79% siendo el país con más crecimiento a nivel global, siendo el país con mayor crecimiento a nivel global (iProUP, 2021).

Al no estar disponibles los precios en línea, para poder compararlos con la competencia fue necesario hacer un trabajo de campo visitando algunas tiendas de CABA durante el mes de junio 2021 para conocer los precios y realizar la comparación con algunos productos similares de la competencia. Este ejercicio es el que debería hacer cualquier consumidor si quisiera conocer los precios de los productos.

Llama la atención que, a pesar de la política mencionada por la empresa, los precios en general se encuentran en el rango más bajo comparados con los de la competencia. En particular en el caso del dulce de leche tradicional, catalogado como premium, su precio un 50% más bajo que el promedio. Esto se da, como se mencionó anteriormente, por la posición

competitiva que ostenta la empresa, que todavía no logra convertirse en un formador de precios ni imponer condiciones a los principales canales de comercialización y distribución.

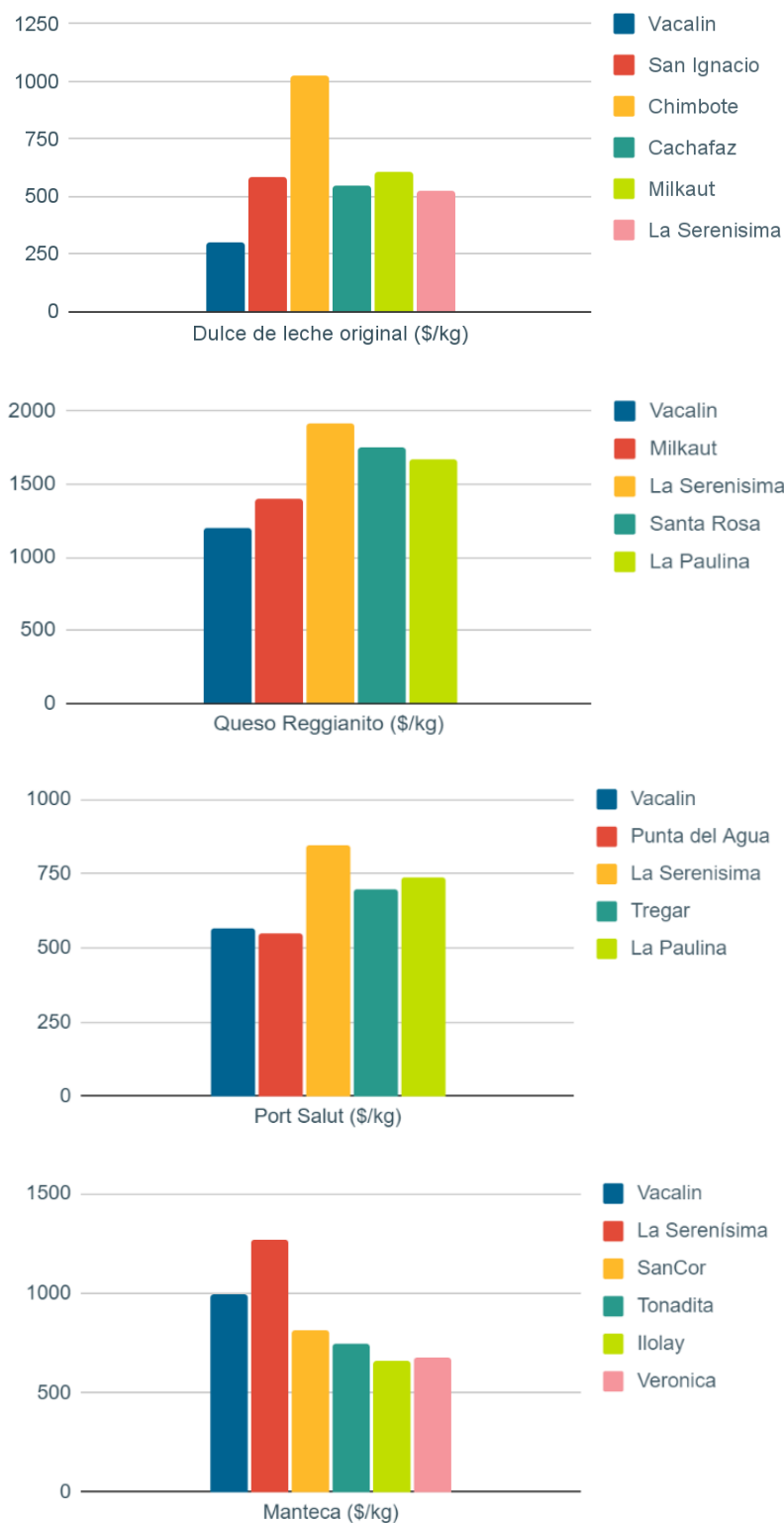


Figura 17: Gráficos comparativos de precios de las principales marcas. Elaboración propia a partir de la investigación de campo en las tiendas y en tiendas online

2.1.4.3. Promoción, comunicación y gestión de marca

Durante gran parte de su historia y a diferencia de otras marcas, Vacalín prácticamente no hizo publicidad en medios de comunicación masiva, se basaron en el boca en boca para aumentar su popularidad a medida que se hizo de conocimiento público que su dulce de leche estaba presente en casi la totalidad de los alfajores más reconocidos (Duer, 2020).

En la actualidad, su estrategia de comunicación se basa en la presencia en redes sociales tales como Instagram, Facebook o Twitter donde comunican novedades de sus productos y locales y comparten recetas y distintas formas de utilizarlos.

En su sitio web, mencionan la visión y misión de la empresa, narran su historia y describen los productos, presentan recetas y cuentan con un mapa actualizado de todos los puntos de venta disponibles.

Tal como se mencionó en el Capítulo 2 de marco teórico, las PyMEs tienen menos recursos para acceder al crédito y limitan su rango de venta a áreas cercanas a sus instalaciones productivas, esto se refleja también en la posibilidad de realizar acciones publicitarias en medios de comunicación masiva. Además, al no poder establecer condiciones a los supermercados y por la baja rentabilidad que representa este medio, es menos frecuente que logren establecer promociones en conjunto, que muchas veces, se comunican en medios nacionales o incluso en las propias publicaciones que hacen los grandes comercios, lo cual a su vez impacta en la ubicación otorgada en góndola.

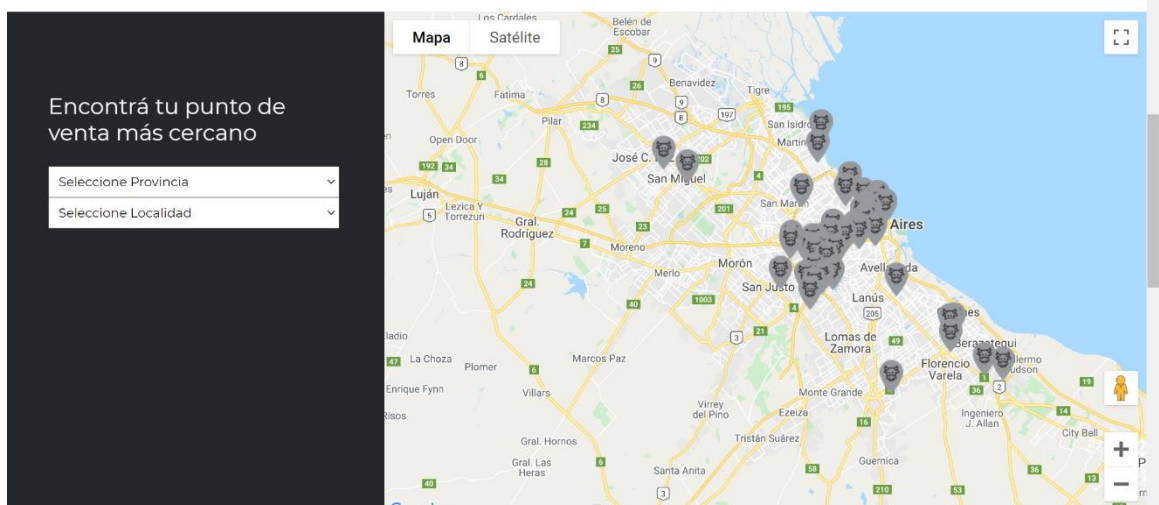
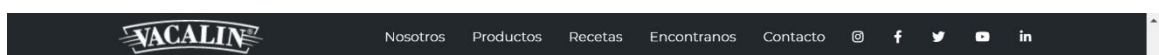
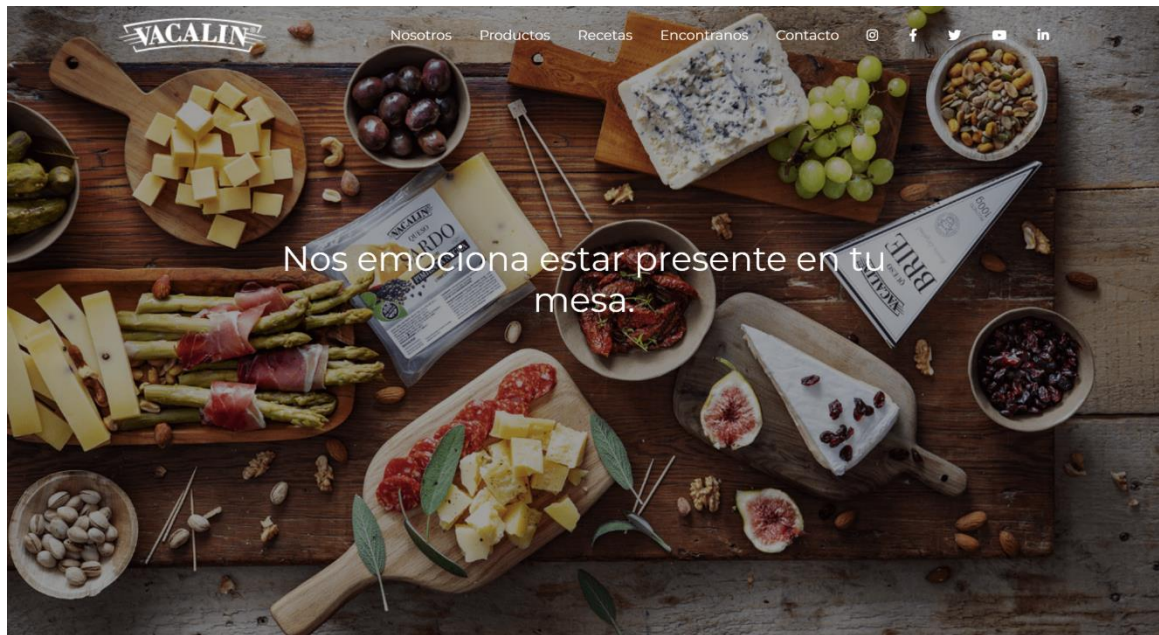


Figura 18: Capturas del sitio web (vacalin.com)

Vacalín construye su identidad de marca a partir de una coherencia estética presente tanto en las diferentes plataformas online como en el *packaging* de sus productos y en la arquitectura y decoración de los locales físicos. En todas sus publicaciones utilizan la misma tipografía, paleta de colores y estilo de imágenes de producto. Esto permite identificar y diferenciar sus productos de los de la competencia como se requiere en la definición de marca presentada en la página 39 de esta tesis.

La comunicación con los clientes se realiza a través de las redes sociales, donde informan las aperturas de nuevos locales, y comparten recetas y distintas formas de utilizar los productos. Además, realizan acciones de comunicación puntuales en las cuales las publicaciones están vinculadas con sucesos tales como un partido de la Selección Nacional o la posibilidad de ampliar las ventas con fechas especiales como el día del padre.

Si bien las publicaciones son cohesivas entre sí, ninguna de las cuentas está verificada y todos los dominios son distintos, por lo cual un usuario podría pensar que se trata de distintas empresas o que son cuentas falsas. A su vez no se encuentran fácilmente en los buscadores. Ni las redes sociales ni la página web ofrecen canales de venta, sino que solo se limitan a informar a los clientes invitándolos a acercarse a las tiendas físicas y consumir los productos. No se observa una interacción significativa con los seguidores, dando la sensación de que la comunicación es unilateral. Aún deben pulir su estrategia de branding con el objetivo de lograr que los clientes distingan e identifiquen a la empresa más allá de los productos como se plantea en la sección 1.3.3 del marco teórico.

Con esta estrategia online la empresa está perdiendo dos oportunidades claves que brindan las redes sociales. En primer lugar, las redes sociales funcionan mediante algoritmos que identifican la participación de los usuarios con el contenido publicado y así la cuenta adquiere mayor visibilidad, esto no se consigue cuando la comunicación se da en un solo sentido. Esto no está limitado a la obtención de “Me gusta”, sino que también implica una comprensión de los distintos tipos de publicaciones disponibles ya que cada una tiene su lógica. En muchos casos desde las redes sociales se puede vincular a las tiendas online directamente desde las publicaciones y así generar ventas en cualquier momento.

En función de lo mencionado, en segundo lugar, y como se detectó en el análisis FODA y en la elaboración de la matriz de Ansoff, no cuentan con canales propios de venta online, lo cual tiene como consecuencia la pérdida indirecta de ventas por parte de la empresa ya que los productos pueden ser adquiridos a través de otras plataformas como Mercado Libre.

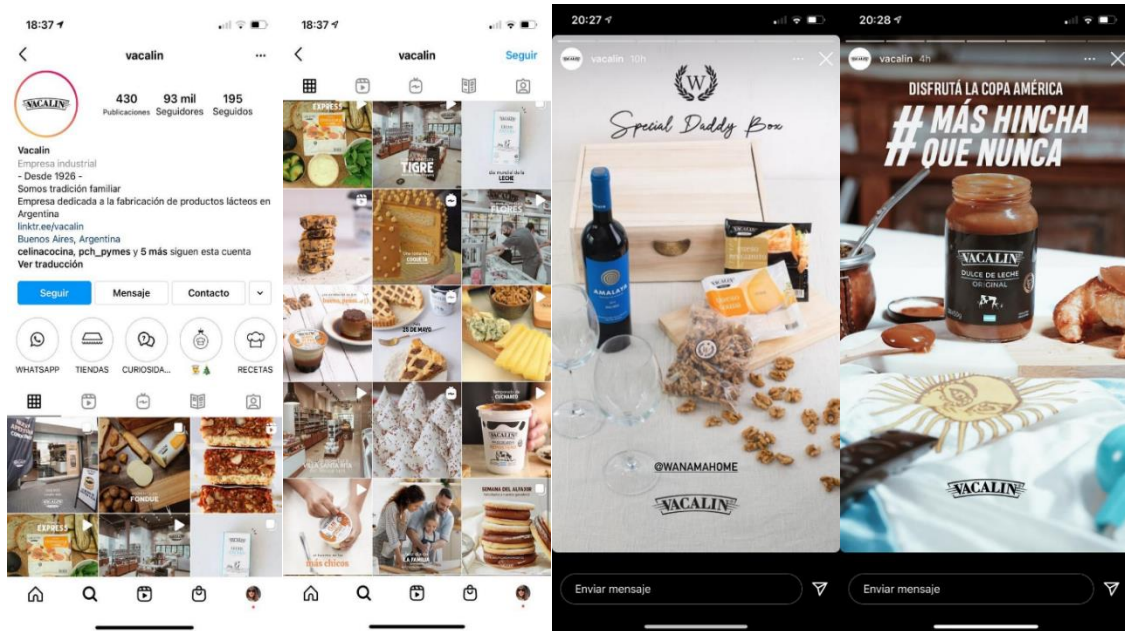


Figura 19: Capturas de la cuenta de Instagram de Vacalin (<https://instagram.com/vacalin>)

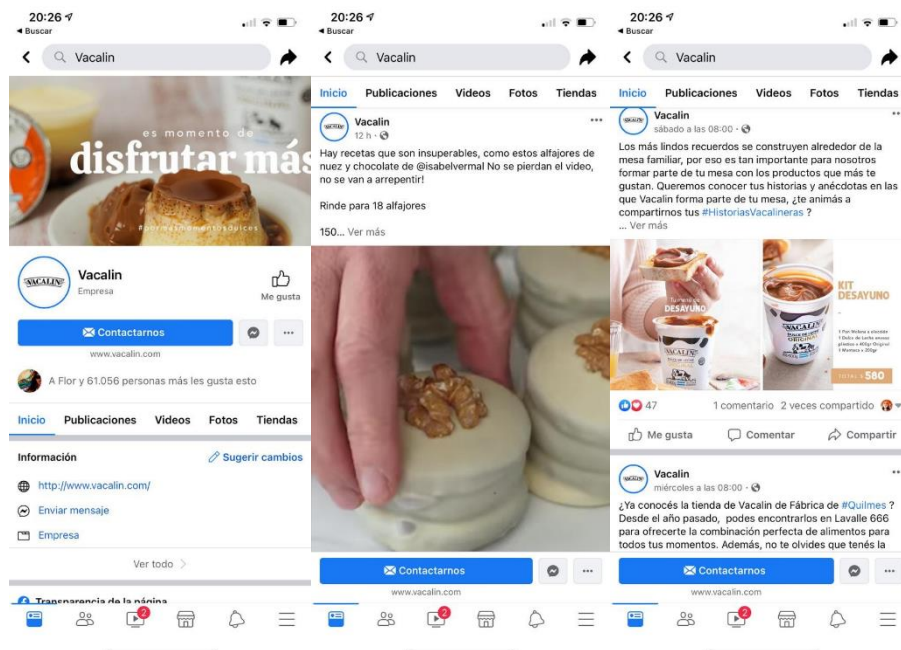


Figura 20: Capturas de la cuenta de Facebook (<https://www.facebook.com/lacteosvacalin/>)

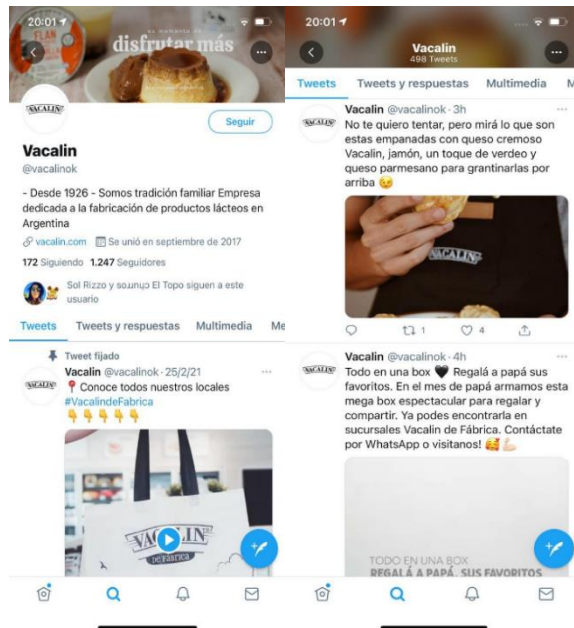


Figura 21: Capturas de la cuenta de Twitter (<https://twitter.com/vacalinok>)

Se encontraron cuentas en redes sociales y sitios web no oficiales, presuntamente administradas por algunos locales o revendedores. A pesar de que utilizan el logo de la compañía, estas cuentas no siguen con los lineamientos corporativos de imagen y ofrecen servicios tales como envíos a domicilio que no se mencionan ni ofrecen en los canales oficiales. Otra forma de venta online es la que llevan a cabo las franquicias a través de plataformas de *e-commerce*. Por ejemplo, la sucursal Liniers vende toda la gama de productos a través de Mercado Libre.

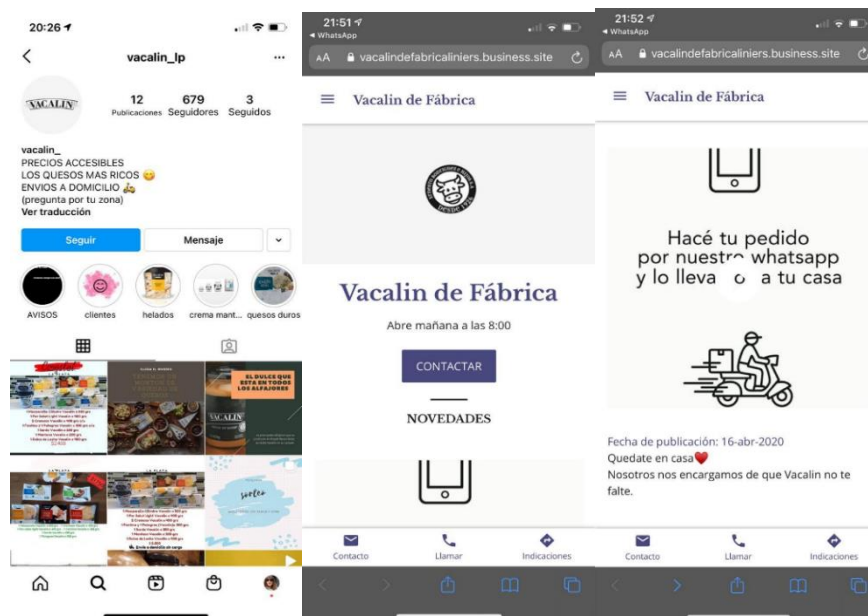


Figura 22: Ejemplos de cuentas no oficiales y sitio web de venta de productos no gestionado por la empresa

2.1.4.4. Distribución o plaza. Estrategias alternativas

Vacalín se encuentra en un proceso de expansión para consolidarse como una industria láctea integral más allá de su posición como líder en la fabricación de dulce de leche. Para ello, la principal estrategia es comercializar la gama completa de productos a precios competitivos directamente al consumidor final a través de locales exclusivos de la marca denominados Vacalín de Fábrica, también llamados lacterías. Esto está en línea con lo mencionado en la página 42, respecto de la necesidad de las PyMEs de desarrollar alternativas de comercialización propias para poder adaptarse a la coyuntura del mercado y lograr una mayor rentabilidad que a través de los canales tradicionales.

En el caso de Vacalín, esta iniciativa surge, además, de observar un cambio en la conducta de los consumidores en el pasaje de las compras grandes en supermercados hacia los locales de cercanía. Esto se vio potenciado durante la pandemia de 2020 y es lo que permitió concretar los últimos planes de expansión.

En el año 2014 abrieron el primer local de venta directa ubicado en Puente Saavedra, ofreciendo 50 productos con la marca Vacalín. Menos de un año más tarde abrieron otro en Mataderos que significaba una ventaja logística al estar cerca del centro de distribución.

Actualmente cuentan con una línea de más de 300 productos que se comercializa en 5 locales que pertenecen a la empresa y 17 franquicias ubicados en el área metropolitana, tienen planes de abrir 10 locales más en el corto plazo. Algunos productos se encuentran además en supermercados y comercios especializados.

Los locales cuentan con un diseño y arquitectura similares entre sí, para ello se contrató a un estudio que además gestiona la imagen de la marca.





Figura 23: Fachadas de algunos de los locales “Vacalín de Fábrica”. Fuente vacalin.com e investigación de campo

La red de comercialización se inicia en la fábrica ubicada en Gral. Bavio en la Provincia de Buenos Aires, desde allí se despachan los productos hacia dos destinos, por un lado, de forma directa a los grandes clientes industriales y por otro hacia el centro de distribución ubicado en Mataderos en la Ciudad de Buenos Aires. Desde allí se realizan los envíos a las lacterías y a los clientes de menor tamaño como por ejemplo locales gastronómicos, algunos distribuidores y pequeñas industrias. Cuentan con una flota propia de camiones para ejecutar esta logística.

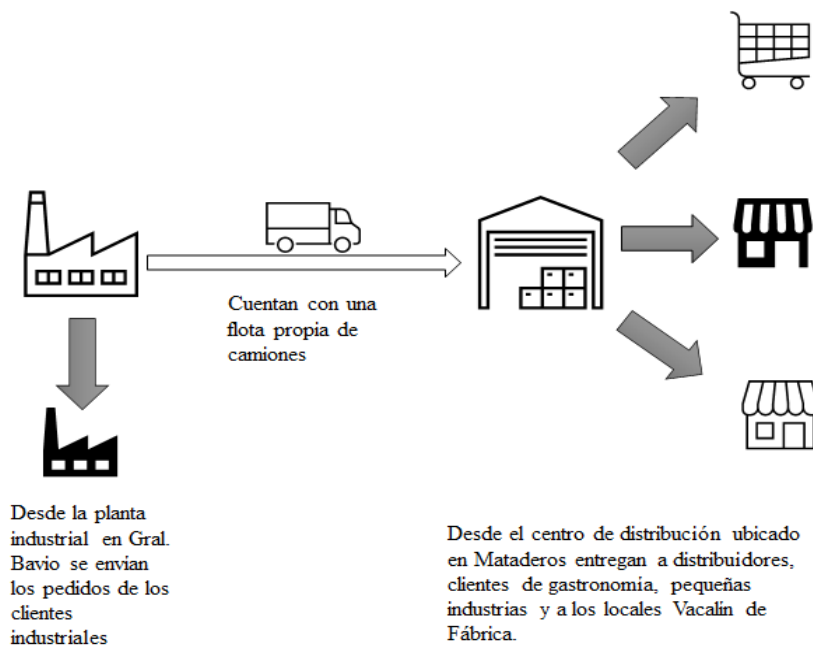


Figura 24: Representación gráfica de la red de distribución. Elaboración propia a partir de entrevistas

Actualmente la venta *retail* representa el 10% de una facturación total de entre 500 y 600 millones de pesos mensuales, el resto está destinado a ventas industriales. La venta a través de locales propios representa un mayor margen de utilidad respecto de las ventas industriales o a distribuidores, con un 35% de *markup* y mejores condiciones de pago, de 15 a 20 días en promedio. Es por esto que en la planificación de la demanda se intenta priorizar este canal.

2.2. Conclusiones del Marco Empírico

Vacalín es una PyME láctea familiar que logró desarrollar un canal de venta directa al consumidor final que le permitió aumentar los márgenes de rentabilidad obtenidos, mejorar su posición competitiva y controlar más variables que a través de los canales tradicionales. En el Capítulo 1 del marco teórico de esta tesis se dio cuenta de la estructura oligopólica de la industria láctea en Argentina y las dificultades que enfrentan las empresas de menor tamaño para imponer condiciones de venta que ya está definidas por la relación de las grandes industrias con los distribuidores y grandes supermercados.

Se demostró que Vacalín logró desarrollar este canal en parte empujado por la decisión del dueño o gerente general y como respuesta al bajo poder de negociación y la insuficiente rentabilidad obtenida en los canales tradicionales. Esta innovación fue la forma que encontraron para mantenerse competitivos expandiendo su línea de productos y su base de clientes y pudieron hacerlo justamente por la flexibilidad y capacidad de adaptación que les da su condición de PyME, pero como se desprende de los testimonios obtenidos, es imperativo que profesionalicen su gestión para mantener el éxito de esta estrategia. Esto es consistente con lo desarrollado en el Capítulo 2 del marco teórico respecto de las PyMEs, sus características y sus posibilidades de acción.

La aplicación de las herramientas de análisis estratégico y del Marketing Mix permitió identificar aquellos puntos en los que la empresa debe actuar para consolidar más su posición competitiva y la percepción de los consumidores si el objetivo es trascender su posición de productor de dulce de leche para convertirse en una industria láctea integral.

El Análisis de Porter evidencia la posición de la empresa en el mercado y su relación con sus competidores y clientes y la coyuntura en la que debe operar la compañía. El análisis de la cadena de valor permite analizar cómo está estructurada la empresa y cómo llegan los productos al cliente, es en este punto que se observan las deficiencias en cuanto a profesionalización y la informalidad de algunas relaciones. Del análisis FODA y la Matriz de Ansoff surgen principalmente aquellas oportunidades que puede aprovechar la empresa

para consolidar su posición, siendo el más relevante el desarrollo de un canal de venta en línea propio para complementar y potenciar su red de locales físicos.

El análisis de las variables del *Marketing Mix*, permitió comprender la situación actual de la estrategia de la empresa. Se concluye que, a pesar de querer posicionarse como una marca premium, sus precios son sensiblemente más bajos que aquellos las grandes industrias e incluso son más bajos si analizamos productos del mismo tipo. Respecto de la distribución y comercialización, en particular la realizada en forma directa al consumidor final, la red de locales se expande respetando los lineamientos de marketing de la marca en cuanto a decoración y estética en general y ofrecen la línea completa de productos. A pesar de no realizar publicidad en medios de comunicación masiva, cuentan con presencia en redes sociales. Al realizar un análisis de las mismas se evidencia que su gestión es deficiente y se limita a comunicar aperturas o promociones en ocasiones especiales, pero no constituyen una posibilidad de compra real para el consumidor. Algunos franquiciantes incluso desarrollaron sus canales de venta no oficiales, demostrando que esto es un punto para desarrollar de manera urgente.

3. Conclusiones Generales

En la presente tesis se propuso como objetivo general analizar la estrategia de comercialización adoptada por la PyME Vacalín para ofrecer sus productos por fuera del circuito tradicional y así poder poner a disposición de los consumidores su gama completa de productos para obtener mayores niveles de rentabilidad y mejorar su posición competitiva.

Para poder cumplir con los objetivos fue necesario responder a las preguntas de investigación planteadas inicialmente.

1. ¿Cuáles son las características de los mercados de la industria láctea en Argentina? ¿De qué manera se posicionan en el mercado de comercialización los diferentes actores productivos, de comercialización, la competencia, las grandes empresas?

La industria láctea presenta una estructura de oligopolio parcial compuesta por un pequeño número de grandes empresas y un gran número de empresas de menor tamaño. La mayor parte de la producción se destina al mercado interno, y la parte de la misma que se exporta es aquella que presenta un bajo índice de valor agregado.

La cadena productiva y de comercialización es compleja tanto en su aspecto productivo como de comercialización. Por un lado, al presentarse un mercado de carácter oligopólico, un pequeño grupo de grandes empresas impone las condiciones de funcionamiento del sector. Por otro lado, la multiplicidad de empresas de menor tamaño encuentran dificultades para mantener su competitividad lo que implica la necesidad de explorar alternativas para comercializar sus productos con márgenes de rentabilidad aceptables.

Esta concentración se explica principalmente por grandes asimetrías de poder que se traducen en una dificultad creciente de la capacidad de negociación con clientes y proveedores para las empresas más chicas.

La situación se torna aún más compleja en un contexto como el argentino donde la falta de previsibilidad dificulta las posibilidades de establecer una planificación a mediano o largo plazo.

2. ¿Cuáles son las características de las PyMEs de la industria láctea?

En cuanto a la clasificación de las PyMEs, a pesar de que hay criterios oficiales para catalogarlas como tales, es necesario tener en cuenta variables adicionales como su composición, organización, tamaño e incluso el contexto en el que operan. En este sentido

las PyMEs de la industria láctea no se encuentran exentas de las dificultades y las prácticas comunes a este tipo de empresas.

En general, las PyMEs en Argentina son empresas de tipo familiar con distintos grados de inversión y formalidad. Esto implica ventajas y desventajas en su organización interna y en sus posibilidades de crecimiento y desarrollo. Se presenta una paradoja en cuanto a las acciones que toman las empresas. Por un lado, se observa una mayor capacidad de reacción y adaptación a las variaciones del mercado, pero al mismo tiempo los conflictos familiares y la falta de profesionalización pueden ocasionar procesos de toma de decisión basados en la tradición o la intuición de los dueños en lugar de fundamentarse con datos y análisis.

En el caso de la industria láctea son empresas con plantas de menor capacidad y tecnología y una cartera de productos acotada. En el caso de Vacalín, a pesar de ser el líder de fabricación de dulce de leche encontraba dificultades para comercializar sus productos en el circuito de supermercados y distribuidores por las condiciones que se le imponían.

3. ¿Qué se entiende por comercialización tradicional y cuáles son las causas por las cuales la PyME la evita?

La comercialización es el último tramo de la cadena láctea y es el que presenta la mayor concentración con la mitad de los puntos de venta ocupados por grandes supermercados que además ostentan un fuerte poder de negociación y capacidad para establecer las condiciones de compra, la determinación del precio, las formas de pago y de exhibición del producto. Para garantizar este proceso las grandes empresas cuentan con sus propios repositorios, acuerdos estratégicos que garantizan mayor visibilidad de los productos por sobre otros e incluso realizan acciones publicitarias o promocionales en conjunto en medios de comunicación masiva que repercuten directamente en la percepción y preferencia de compra del público general.

Si bien complementan con algunos productos la oferta de los supermercados, las PyMEs no alcanzan a competir en condiciones de igualdad en productividad y comercialización con las empresas oligopólicas. Para las PyMEs el costo operativo de estos canales resulta mayor que el margen de rentabilidad obtenida y muchas veces para poder cumplir con las condiciones exigidas deben realizar inversiones que no pueden afrontar.

4. ¿Cómo se llevan a la práctica las estrategias de comercialización alternativa y cuáles son las herramientas de diagnóstico que se necesitan para detectarlas y llevarlas a la práctica?

Entendemos como estrategia de comercialización alternativa a cualquier acción desarrollada por una empresa que logre evitar los canales tradicionales de venta de productos y de esta manera lograr un mayor nivel de rentabilidad.

Se observa que varias empresas desarrollaron sus propios canales de venta alternativa de forma directa ya sea en fábrica o a través de locales propios o franquicias que les permitió insertar en el mercado hasta el 40% de su producción.

Para que este proceso sea exitoso es necesario realizar un diagnóstico de tipo estratégico en el cual se determine la posición competitiva de la empresa y sus oportunidades de desarrollo. De esta forma es posible generar un plan de negocios y llevar a cabo las acciones encontradas sin poner en riesgo el estado financiero de la compañía.

Para realizar este proceso existen herramientas tales como el análisis de Porter, que permite posicionar a la empresa en el mercado en el que opera, la matriz FODA y la matriz de Ansoff para identificar las oportunidades de mercado. Además, es necesario aplicar los fundamentos de marketing para lograr una oferta coherente con las posibilidades de la empresa fortaleciendo la imagen de marca frente al público objetivo.

5. ¿Cómo se gestionan los procesos de comercialización estratégica alternativa que lleva a la práctica PyME de la industria láctea Vacalín para posicionar sus productos en el mercado?

Vacalín tenía como objetivo transformarse en una industria láctea integral más allá de estar posicionada como el mayor productor y proveedor de dulce de leche del país. Para esto, desarrolló una red de locales de venta exclusiva de su línea de productos. Esta decisión no estuvo basada en un estudio de mercado formal, sino que se originó por una decisión del dueño y la observación de un cambio en el comportamiento compra de los consumidores.

Comenzaron en 2014 con una oferta de productos acotada en 2 locales y en la actualidad ya cuentan con más de 20 puntos de venta entre propios y franquicias ampliando la oferta de productos a más de 300 y con planes de abrir 10 locales más en el corto plazo.

Esta estrategia les permitió obtener un mayor margen de rentabilidad y mejores condiciones de pago que en cualquiera de los otros canales, al mismo tiempo que mantuvieron su posición de proveedor líder de dulce de leche para la industria y construyeron una imagen de marca reconocida.

Se posicionan como una marca con productos premium buscando diferenciarse desde el packaging y la identidad de la marca presente en sus redes y locales, a pesar de esto, el precio de sus productos es menos que el de sus competidores directos.

Para cumplir con esta forma de comercialización alternativa, que representa una demanda adicional, realizan la logística desde un centro de distribución ubicado en Mataderos.

A partir de lo mencionado se cumplieron los cuatro objetivos de trabajo planteados.

1. Describir el funcionamiento del mercado de comercialización de productos lácteos en Argentina teniendo en cuenta el rol de los diferentes actores.

En el Capítulo 1 del marco teórico se describieron las características de la industria láctea en Argentina a partir de un análisis de su historia y de los distintos actores que intervienen en la cadena de valor. Se trata de un mercado de características oligopólicas en el cual las grandes industrias concentran el poder y determinan las condiciones de mercado.

2. Analizar la posición de la PyME Vacalín en el contexto de la comercialización local y su lugar en el sistema de competencia.

Al aplicar las herramientas de análisis estratégico propuestas en la sección 2.1.3., se pudo observar que, si bien Vacalín cuenta con la capacidad y la infraestructura para ampliar su mercado, no cuenta con las condiciones de poder necesarias para competir con la gran industria y necesitó desarrollar su propio canal para vender sus productos al consumidor final manteniendo la rentabilidad que no le ofrecen los canales tradicionales como distribuidores y supermercadistas. Para lograr el éxito de esta estrategia debe deshacerse de los vicios propios de las PyMEs en cuanto a estructura organizacional y sus procesos de planificación y toma de decisiones.

3. Explicar la estrategia de comercialización llevada a cabo por la empresa para desarrollar canales de comercialización alternativos.

En la sección 2.2.4.4 del marco empírico, se describió la estrategia que adoptó Vacalín para complementar su posición como proveedor de dulce de leche de la industria alimenticia. Desarrolló una red de locales propios y franquicias en los cuales vende directamente su gama completa de productos al consumidor final. De esta manera, logra mayor rentabilidad en la venta de sus productos y un mayor control en las variables de comercialización al no tener que negociar con distribuidores y supermercados.

4. Dar cuenta de los resultados de la estrategia aplicada y la forma de ampliar las oportunidades de comercialización.

Finalmente, en el curso de la investigación se pudo observar que, a pesar del éxito de la estrategia desarrollada la empresa Vacalín aún podría ampliar sus posibilidades de negocio.

Por ejemplo, como se menciona en el marco empírico en la página 55, no cuenta con la certificación de productos premium lo cual les otorgaría validación de un organismo oficial y reconocimiento y podría traer oportunidades de mayor rentabilidad. Tampoco cuenta con canales propios de venta en línea (página 59), a pesar de que este es el sector que mostró mayor crecimiento en los últimos años. En este sentido, se podría aprovechar la red de locales como puntos de entrega al cliente en el área metropolitana y así reducir los costos de logística de última milla que representan la mayor parte del gasto logístico.

En esta misma línea en la página web de la empresa no figura el valor de los productos, lo cual obliga a los consumidores a acercarse a los locales para conocerlos. En esta línea, en la página 61, se demuestra que algunos franquiciantes realizan ventas en línea de forma autónoma quedando por fuera del control de la casa matriz dando un mensaje ambiguo en el cual el consumidor no sabe si la empresa vende en línea o no. Al mismo tiempo es posible conseguir el producto en sitios como Mercado Libre a través de terceros.

El caso de la empresa Vacalín permite observar una situación que podría replicarse en otras empresas de características similares, pero de un modo diferente ya que Vacalín, tal como sus miembros reconocen, tuvo éxito a pesar de que no siguieron los lineamientos específicos recomendados para este tipo de prácticas. Por lo tanto, este caso sirve para reconocer aciertos que en otro contexto podrían haber sido un fracaso.

Es posible que las PyMEs amplíen su margen de rentabilidad generando estrategias de comercialización alternativas, y esto se observa en muchos sectores. Las posibilidades reales de desarrollo deben surgir de un proceso de toma de decisiones basado en datos y profesionalización, más allá de la experiencia o la intuición.

ANEXOS
Anexo I

Distribución de tambos por provincia y por estrato. Elaboración propia con datos del estado de situación MAGyP.

Estratificación (Litros (L) de leche por día)	Santa Fe		Buenos Aires		Córdoba		Entre Ríos		La Pampa		Santiago del Estero		Total	
	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)	Cantidad de Tambos	Volumen de Leche (L/día)
<1000	16	8,270	247	25,152	28	20,150	24	12,830	2	1,150	1	400	318	67,952
1.001 a 3.000	19	30,900	73	89,500	47	68,200	30	22,600	2	2,100	108	11,300	279	224,600
3.001 a 5.000	54	42,000	48	106,000	38	68,900	41	30,700	1	3,500	0	0	182	251,100
5.001 a 10.000	40	68,800	176	328,002	61	169,300	86	54,200	146	34,300	7	7,000	516	661,602
10.001 a 25.000	137	217,500	223	513,147	184	587,000	89	91,000	203	116,800	0	0	836	1,525,447
25.001 a 50.000	153	257,400	283	690,500	169	502,000	75	147,000	24	50,000	0	0	704	1,646,900
50.001 a 100.000	171	303,000	129	492,000	222	632,500	36	52,000	2	45,000	0	0	560	1,524,500
100.001 a 250.000	815	2,108,433	196	575,000	190	775,000	226	580,000	0	0	0	0	1,427	4,038,433
250.001 a 500.000	383	833,000	400	460,000	473	2,532,000	108	500,000	0	0	0	0	1,364	4,325,000
>500.001	1,060	2,600,000	1,036	5,973,000	967	3,690,000	0	0	0	0	0	0	3,063	12,263,000
TOTAL	2.848	6,469,303	2.811	9,252,301	2.379	9,045,050	715	1,490,330	380	252,850	116	18,700	9,249	26,528,534

BIBLIOGRAFIA

Aaker, D. A., & del Blanco, R. Á. (2014). *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito*. Empresa Activa.

Aguilar Gálvez, W. S., Bermeo Pacheco, J. A., & Guerrero Jirón, J. R. (2015). Conceptos introductorios sobre Branding. Machala, Ecuador: Universidad Técnica de Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/6708>

American Marketing Association (2017)

<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Apodaca Del Ángel, L. E., Maldonado Radillo, S. E., & Máñez-Guaderrama, A. I. (2016). La Ventaja Competitiva, Desde La Teoría De Recursos Y Capacidades (Competitive Advantage from Resource Theory and Capabilities). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(1), 69-80. Recuperado de

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2663642

Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. Recuperado de

https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf

Ayovi-Caicedo, J., Guijarro-Cagua, M. A., Mora-Torres, C. J. (2016). Las franquicias y sus beneficios para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(3 Especial), 220-234. Recuperado de

<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/400/461>

Ayup González, J. (2007). Relevancia de la marca en las franquicias: un estudio exploratorio. Recuperado de

https://riubu.ubu.es/bitstream/handle/10259.1/77/Ayup_Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=2

Barbero, M., & Gutman, G. (2008). La industria láctea ante el proceso de reestructuración de la economía argentina en la década de 1990. *Revista Estudios Sociales*, (31), 126-163. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v16n31/v16n31a4.pdf>

Bautista, F. (2009). El branding mitológico. La influencia de las marcas en las emociones humanas. *Actas De Diseño. Facultad De Diseño Y Comunicación. Universidad De Palermo.*

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_ auspicios_publicaciones/actas_diseño/articulos_pdf/008A7.pdf

Castellano, A., Issaly, C., Iturrioz, G., Mateos, M., & Teran, J. (2009). *Análisis de la cadena de la leche en Argentina* (pp. 1-137). Rafaela: INTA. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-cadena_leche.pdf

Craviotti, C. (2019). El territorio en/de las pymes lácteas en Argentina. *Estudios Socioterritoriales. Revista de Geografía*, (26), e029-e029 Recuperado de

<http://www.fch.unicen.edu.ar/ojs-3.1.0/index.php/estudios-socioterritoriales/article/view/493/448>

Dini, M., Stumpo, G., & Eueopea, U. (2018). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

Di Tella, L. (2006). *El sector lácteo argentino y el rol de las Pymes*. Todo Agro. Recuperado de <http://www.todoagro.com.ar/noticias/nota.asp?nid=2828>

Duer, W. (2020) Vacalín: el dulce de leche que está en todos los alfajores. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/economia/vacalin-dulce-leche-alfajores_0_3qHlySPU.html

EdairyNews (2019) Milkaut usa la crisis para ganar consumidores. Recuperado de <https://edairynews.com/es/milkaut-usa-la-crisis-para-ganar-consumidores-124301/>

Fernandez Bugna, C., & Porta, F. (2013). La cadena productiva láctea en Argentina. En G. Stumpo & D. Rivas, *La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI* (pp. 265-292). Santiago de Chile: CEPAL. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35463/S2013348_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ferraro, C. A., Goldstein, E., Zuleta, L. A., & Garrido, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las pymes en América Latina. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35358/S2011124_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Galetto, A. (2018). Diagnóstico competitivo del sector lácteo argentino (pp. 1-69). Observatorio de la Cadena Láctea Argentina. Recuperado de <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/12305295-diagnostico-competitivo-del-sector-lacteo-argentino>

Gallardo Vera, L. (2013). El significado de las variables del marketing-mix para los públicos objetivo. Recuperado de <https://rodin.uca.es/bitstream/handle/10498/18033/EL%20SIGNIFICADO%20DE%20LA%20VARIABLES%20DEL%20MARKETING-MIX.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Garcia Guiliany, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., Garcia Cali, E. R., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, (38), 16. Recuperado de

<https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Girbal-Blacha, N. M. (2018). El auxilio del Estado o el pasado del presente agrario: SanCor y sus 80 años en la industria láctea argentina. *Estudios Rurales*, volumen 8, N° 14, ISSN: 2250-4001, CEARUNQ. Buenos Aires. Primer Semestre 2018, p. 222-239. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/108460>

Gómez, F., & Zubizarreta, I. (2013). Vicente L. Casares y el nacimiento de la industria láctea: el caso La Martona. *Revista De Instituciones, Ideas Y Mercados*, 58, 1-28. Recuperado de <https://dairyland.files.wordpress.com/2014/09/una-historia-de-la-lecheria-argentina.pdf>

Gómez Reyes, S. L., Torres Duarte, M. C., & Tovar Gómez, A. M. (2018) La mezcla de mercadotecnia y su evolución a través del tiempo. *Cambio climático. Caso de estudio: evaluación del Programa del Cambio Climático del Estado de Chihuahua*, 25.

http://festivalgnu.fca.uach.mx/posgrado_e_investigacion/2018/09/05/Excelencia-Administrativa-Vol-44.pdf#page=30

Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica*. Thomson-Civitas.

Harnan, E. & Cano, M. (2016). Industria lechera argentina (pp. 1-16). KPMG. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/07/kpmg-argentina-industria-lactea-argentina-2016.pdf>

Issaly, L. C., Castellano, A., Terán, J. C., & Iturrioz, G. (2010). Análisis comparativo de las estrategias de comercialización de las PyMEs lácteas argentinas. Asociación Argentina de Economía Agraria. XLI Reunión Anual de Economía Agraria. XV Jornadas Nacionales de Extensión Rural y VII del Mercosur, Potrero de los Funes, San Luis. Consultado el, 9. Recuperado de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-teran_2010.pdf

iProUP. (2021). e-Commerce: la Argentina facturó \$89,2 diarios y fue el país en el que más creció la venta online en 2020. iProUP. Retrieved from <https://www.iproup.com/economia-digital/20458-la-argentina-lider-en-el-crecimiento-del-e-commerce-en-2020>

Jiménez, A. M., Camirra, H. (2015). Nuevas tendencias del mercadeo internacional: enfoque del branding y su vinculación con el consumidor. *Economía*, 40(40), 171-186. Recuperado de

http://ies.faces.ula.ve/Revista/Articulos/Revista_40/Pdf/Rev40Jimenez.pdf

Jodar Marco, C. (2016). *Las 7 claves del marketing alimentario en la permanente batalla por la diferenciación*. ainia.es. Recuperado de

<https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/marketing-alimentario-diferenciacion/>

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*.

La Nación. (2019). Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro, p. 1. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

Lácteos Vacalín. Ernesto Rodríguez e Hijos S.A. (2013) Recuperado de <http://www.vacalin.com> el 1 de marzo de 2021 y el 13 de abril de 2021

Leach, P. (1993). La empresa familiar. Ediciones Granica SA. Recuperado de <https://es.slideshare.net/mariarosamorici/la-empresa-familiar-peter-leach>

López-Quesada, A. (2018). *Distribución y trade marketing. Una realidad estratégica de gestión del consumidor final, para el beneficio común entre fabricantes e intermediarios*. ESIC.

Loredana, E. M. (2017). The use of Ansoff matrix in the field of business. *Annals-Economy Series*, 2, 141-149. Recuperado de

https://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2017-02.Volumul_2_Special/21_EcobiciL.pdf

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2019). Estado de situación de la industria láctea argentina (pp. 1-244). Buenos Aires. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/industria/estado/estado.pdf

Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Argentina. (2017). *Exportaciones lácteas argentinas por producto y por año*. Buenos Aires: Poder Ejecutivo Nacional. Recuperado de https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/ss_lecheria/estadisticas/_05_externo/index.php

Ministerio de Desarrollo Productivo. (2020). *¿Qué es una MiPyME?*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Monge, M. E. C., González, J. A. (2008). La gestión de marca con orientación al mercado. Una perspectiva desde los franquiciados. *Estudios gerenciales*, 24(108), 61-77. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700445>

Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles. Recuperado de http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf

Murphy (2017) El mundo del Branding: por qué y para qué. Recuperado el 30 de enero 2021, de <https://murphy.es/mundo-del-branding/>

Ndiaye, N., Razak, L. A., Nagayev, R., & Ng, A. (2018). Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Review*, 18(4), 269-281. Recuperado de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214845018300280>

Nestlé. Empleos para Marketing. Recuperado de

<https://www.nestle.com.ar/buscar-trabajos/area-de-carrera/marketing>

OCLA. (2019). *Ventas, balance lácteo y consumo per cápita* (pp. <http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/14863849-ventas-balance-lacteo-y-consumo-per-capita><http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/14863849-ventas-balance-lacteo-y-consumo-per-capita>). OCLA. Recuperado de

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/14863849-ventas-balance-lacteo-y-consumo-per-capita>

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill.

Olivera, G. (2011). Agroindustria láctea, regulación estatal y cooperativismo, 1930-1955. *Mundo Agrario*, 11(22). Recuperado de

<https://www.mundoagrario.unlp.edu.ar/article/view/v11n22a18>

Orozco Toro, J., & Ferré Pavia, C. (2013). Identidad e imagen: los valores intangibles de la marca. *Actas De Diseño*, 15, 73-78. Recuperado de

https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=9231&id_libro=456

Parra, P. A. M., Botero, S. B., & Monsalve, J. N. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64650087006.pdf>

Perez Caballero, A. (2013). *Industria alimentaria, marketing y salud*. Recuperado de <https://elpiscolabis.com/2013/12/19/industria-alimentaria-marketing-y-salud/>

Perez Martín, J. (2018). Abastecimiento de productos lácteos en el área metropolitana de Buenos Aires: aspectos logísticos desde el tambo a la góndola (Especialización). Universidad Nacional de San Martín.

Petrecolla, D. (2016). Estudio sobre las condiciones de competencia en el sector lechero de la República Argentina (pp. 1-78). Recuperado de

<http://www.ocla.org.ar/contents/news/details/10013004-estudio-sobre-las-condiciones-de-competencia-en-el-sector-lechero-de-la-republic>

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.

PwC Argentina Research & Knowledge Center. (2011). *Industria Láctea* (pp. 1-32). Rosario: PWC. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/agribusiness/publicaciones/assets/analisis-sectorial-no-3-industria-lactea.pdf>

PyMEs registradas. (2020). Consultado el 1 de septiembre de 2020, desde <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas/>

Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>

Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%20de%20un%20an%20alisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%20estrat%20gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, F. D. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Cuadernos de estrategia*, (174), 189-229. Recuperado de http://www.ieee.es/Galerias/fichero/cuadernos/CE_174.pdf

Saavedra García, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & gestión*, (33), 93-124. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005

Sainz, A. (2019). Vacalin, el secreto peor guardado del mundo alfajor. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/ernesto-rodriguez-con-vacalin-queremos-ser-la-primer-m multinacional-del-dulce-de-leche-nid2313001/>

Sainz, A. (2018). El nuevo mapa de la industria láctea: las pymes avanzan en las góndolas. *La Nación*. Recuperado de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/el-nuevo-mapa-de-la-industria-lactea-las-pymes-avanzan-en-las-gondolas-nid2132685>

Salazar, M. E. H., & Alcívar, E. I. E. (2017). Trade Marketing como estrategia para el incremento de ventas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (229). Recuperado de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/1-trade-marketing.pdf>

Serna Ramirez, J. A., Lopera, G. I. E., & Medina, L. P. R. (2013). Marketing mix y las nuevas tendencias: una mirada desde las ciencias duras. Escenarios: empresa y territorio, 2(2), 177-192. Recuperado de <https://aprenderly.com/doc/1046229/marketing-mix-y-las-nuevas-tendencias--una-mirada-desde-las?page=1>

Suárez, S., & Wejda, N. (2018). Proyecto dulce de leche. La Plata. Recuperado de <https://ria.utn.edu.ar/bitstream/handle/20.500.12272/3054/Proyecto%20dulce%20de%20leche.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vacalín. (2020). *Revista Pymes*, (190), 74. Recuperado de

<https://www.pressreader.com/argentina/pymes/20200106/282222307670494>

Vasquez, E. (2019). *Argentina: Danone incorpora en su portafolio de productos alimentos más saludables*. Recuperado de

<https://www.america-retail.com/argentina/argentina-danone-incorpora-en-su-portafolio-de-productos-alimentos-mas-saludables/>

Vértiz, P. (2017). La cúpula agroindustrial del complejo lácteo argentino: integración subordinada de la producción primaria a la dinámica del capital industrial. *Revista Interdisciplinaria de Estudios Agrarios*, 46, 59-103. Recuperado de http://157.92.136.59/download/riea/riea_v46_n1_03.pdf

Villavicencio, D. C., Quezada, D. O., Chica, R. P., & Moreira, A. L. (2015). Las herramientas del marketing y las tics: su uso en las Pymes para el desarrollo empresarial. *ECA Sinergia*, 6(2), 73-87. Recuperado de <https://186.46.160.238/index.php/ECASinergia/article/view/328/278>

Zampatti, M., & Castells, M. (2015). Relevamiento de actividades de desarrollo e innovación en PyMEs lácteas (pp. 1-11). Porto Alegre. Recuperado de <http://altec2015.nitec.co/altec/papers/673.pdf>

Zornoza, C. C. (1996). Competitividad y teoría de la estrategia: un análisis aplicado a la cohabitación pyme-gran empresa. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 63-102. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863495>