

Estrategia de marketing para la empresa SanCor y su línea de yogures  
"Yogs"

*Trabajo final presentado para optar al título de Especialista en Agronegocios y  
Alimentos*

**Diana Fiorella Enriquez Castillo**  
Ing. Agroindustrial - Universidad Nacional de Trujillo - 2010

Lugar de trabajo: Universidad de Buenos Aires



Escuela para Graduados Ing. Agr. Alberto Soriano  
Facultad de Agronomía - Universidad de Buenos Aires

## **TUTOR/ES**

Tutor

**Hernán Palau**

Ing. Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)  
Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

## **JURADO DE TRABAJO FINAL**

Tutor

**Hernán Palau**

Ing. Producción Agropecuaria (Universidad Católica Argentina)  
Magister en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Evangelina Gabriela Dulce**

Ingeniera Agrónoma (Universidad de Buenos Aires)  
Magíster en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Jurado

**Facundo Neyra**

Licenciado en Gestión Agroalimentaria (Universidad de Buenos Aires)  
Especialista en Agronegocios y Alimentos (Universidad de Buenos Aires)

Fecha de defensa del Trabajo Final: 14 de DICIEMBRE de 2015

## **DEDICATORIA A**

*Dios, por permitirme vivir, compartir, cuidar y guiar mis pasos por el mejor camino.*

*... A mis padres, Angela y Teódulo... y mis hermanos, Leopoldo, Claudia y Diego por su paciencia e incondicional apoyo.*

*... A mi esposo e hijos por darme la fortaleza y motivación para seguir adelante.*

## ÍNDICE GENERAL

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1.	Situación problemática inicial.....	1
1.2.	Objetivos .....	2
1.2.1.	Objetivos Generales .....	2
1.2.2.	Objetivos específicos .....	2
<b>II.</b>	<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>3</b>
<b>III.</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
3.1.	Plan de Marketing .....	4
3.1.1.	Investigación de mercados .....	4
3.1.2.	Análisis FODA.....	5
3.1.3.	Objetivos financieros y de marketing .....	6
3.1.4.	Marketing estratégico.....	6
3.1.5.	Marketing Operativo .....	7
3.1.5.1.	Producto .....	8
3.1.5.2.	Precio .....	8
3.1.5.3.	Distribución .....	8
3.1.5.4.	Promoción.....	9
<b>IV.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MACROAMBIENTE .....</b>	<b>10</b>
4.1.	Aspectos demográficos .....	10
4.1.1.	Estimación de la población argentina .....	10
4.1.2.	Tasa de crecimiento.....	11
4.1.2.1.	Composición demográfica .....	11
4.1.3.	Población económicamente activa y composición.....	12
4.2.	Aspectos económicos .....	12
4.3.	Aspectos ecológicos .....	13
4.4.	Aspectos tecnológicos.....	13
4.5.	Aspectos políticos .....	13
4.6.	Aspectos culturales.....	14
<b>V.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MICROAMBIENTE .....</b>	<b>15</b>
5.1.	Aspectos relacionados a SanCor .....	15
5.2.	Mercados .....	15
5.3.	Competidores .....	16
5.4.	Distribución y distribuidores.....	17
5.5.	Proveedores .....	18
5.6.	Público objetivo .....	20

5.6.1.	Análisis de los consumidores .....	21
5.6.1.1.	Encuesta .....	21
5.7.	Análisis de la posición competitiva de SanCor.....	25
5.7.1.	Cruz de Porter .....	25
<b>VI.</b>	<b>DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO PARA SANCOR YOGS.</b>	<b>28</b>
5.8.	SANCOR: la Organización .....	28
5.8.1.	Historia.....	28
5.8.2.	Misión .....	28
5.8.3.	Visión .....	28
5.8.4.	Políticas de calidad.....	28
5.8.4.1.	Sistema de Gestión de Calidad SanCor .....	28
5.8.4.2.	Normas de Calidad certificadas .....	29
5.8.5.	Productos de la empresa.....	29
5.9.	Análisis FODA.....	30
5.10.	Objetivos .....	32
5.10.1.	Objetivo financiero.....	32
5.10.2.	Objetivo de marketing.....	32
5.11.	Marketing estratégico .....	32
5.11.1.	Mercado.....	32
5.11.1.1.	Segmentación del mercado .....	32
5.11.1.2.	Bases de segmentación para el mercado de consumo.....	32
5.11.2.	Patrón de selección de mercado meta .....	33
5.11.3.	Posicionamiento .....	34
5.12.	Marketing operativo .....	34
5.12.1.	Políticas de producto .....	34
5.12.1.1.	Producto .....	34
5.12.2.	Políticas de impulsión .....	35
5.12.2.1.	Fuerza de Ventas.....	35
5.12.2.2.	Publicidad .....	35
5.12.2.3.	Promoción.....	35
5.12.2.4.	Difusión .....	35
5.12.3.	Políticas de distribución .....	36
5.12.4.	Políticas de precio .....	36
<b>VII.</b>	<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>VIII.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>39</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Gráfico 1:</b> El proceso de investigación de mercados .....	5
<b>Gráfico 2:</b> Secuencia de generación y entrega de valor .....	6
<b>Gráfico 3:</b> Las 4 p del marketing operativo .....	7
<b>Gráfico 4:</b> Tasa de crecimiento poblacional anual en Argentina. ....	11
<b>Gráfico 5:</b> Pirámide poblacional. ....	11
<b>Gráfico 6:</b> Demanda y oferta de lácteos.....	16
<b>Gráfico 7:</b> Market Share Lácteos Argentina (2012).....	17
<b>Gráfico 8:</b> Market Share Yogur Argentina (2008).....	17
<b>Gráfico 9:</b> Centros de distribución SanCor .....	18
<b>Gráfico 10:</b> Producción de leche por provincia. ....	19
<b>Gráfico 11:</b> Recorrido en el aprovisionamiento de leche para SanCor.....	20
<b>Gráfico 12:</b> <i>¿Es usted consumidor de café?</i> .....	21
<b>Gráfico 13:</b> <i>¿con qué frecuencia consume café?</i> .....	22
<b>Gráfico 14:</b> <i>¿Es usted un consumidor de yogur?</i> .....	22
<b>Gráfico 15:</b> <i>¿Con qué frecuencia consume yogur?</i> .....	23
<b>Gráfico 16:</b> Enumere de acuerdo a la importancia las características que consideras al momento de elegir un yogur. ....	23
<b>Gráfico 17:</b> <i>¿Estaría dispuesto a probar un yogur de café?</i> .....	24
<b>Gráfico 18:</b> <i>¿Por qué no probaría un yogur de café?</i> .....	24
<b>Gráfico 19:</b> <i>¿Qué esperaría encontrar en el producto?</i> .....	25
<b>Gráfico 20:</b> Cruz de Porter .....	27
<b>Gráfico 21:</b> Productos SanCor por características nutricionales y presentación. ....	30
<b>Gráfico 22:</b> segmentación del mercado.....	32
<b>Gráfico 23:</b> Bases de segmentación del yogurt de café. ....	33
<b>Gráfico 24:</b> (a) Presentación de yogurt en botella de 190 g, (b) Presentación de yogurt en tetrapack de 500g, (c) Presentación de yogurt en tetrapack de 1 Kg y (d) Presentación de yogurt en sachet de 1 kg. ....	34
<b>Gráfico 25:</b> Atributos del yogur de café.....	35

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro 1:</b> Población estimada en habitantes, al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país. Años 2010-2025.....	10
<b>Cuadro 2:</b> Población de 14 años y más en viviendas particulares por sexo, según condición de actividad e indicadores seleccionados. Total del país. Año 2010. ....	12
<b>Cuadro 3:</b> Producción anual de leche en Argentina .....	19
<b>Cuadro 4:</b> Análisis FODA .....	31
<b>Cuadro 5:</b> Precios de las principales presentación de yogures de SanCor .....	36

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**CIL:** Centro de Industria Lechera

**ESOMAR:** World Association of Opinion and Market Research Professionals

**FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**HACCP:** Hazard Analysis and Critical Control Points

**IFCN:** International Food Comparison Network

**INDEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

**ISO:** International Organization for Standardization

**MAGyP:** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca

**PEA:** Población Económicamente Activa

**PNEA:** Población No Económicamente Activa

**SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimnetaria

## **RESUMEN**

A nivel mundial, el sector lácteo enfrenta un importante desafío con respecto a la posibilidad de satisfacer la demanda de productos y derivados lácteos en la próxima década. En Argentina, en el caso del yogur, su consumo ha venido creciendo en las últimas dos décadas llegando a consumir más de 12 litros per cápita en 2009. SanCor es una de las principales empresas de productos lácteos en el mercado argentino y posee una participación importante del mercado de yogures, se ubica en segundo lugar después de la empresa Danone. El objetivo general de la presente investigación consiste en identificar y proponer una estrategia de marketing para la empresa SanCor y su línea de yogures “Yogs” que le permita ganar una mayor participación en este mercado. Se define como población objetivo a consumidores hombres y mujeres, residentes en Argentina de clase media y/o alta, que busquen una bebida de rápida disponibilidad, saludable y les guste tanto el café, como el yogurt. Para el análisis se realiza una investigación de mercado donde se aplican encuestas y, mediante un análisis de elección múltiple, se estima la disposición a probar un yogur sabor a café. Los resultados indican que la marca y el sabor son los atributos que más incidencia tendrían en la elección del nuevo yogur, mientras el precio es un factor secundario de influencia. Finalmente se propone realizar una estrategia de relleno de línea de la marca Yogs innovando en un nuevo yogur sabor a café, esto basado en los resultados de las encuestas en las que se muestran que el 89% de los encuestados estarían dispuestos a probar este nuevo yogurt, apalancados en las fortalezas que cuenta la empresa y aprovechando la oportunidad de innovar en la línea de yogures por presentar este sector una demanda creciente y poder obtener una mayor participación en este mercado.

### **PALABRAS CLAVE**

Mercado, consumidor, relleno de línea, estrategia de marca, marketing estratégico, marketing operativo.



## **ABSTRACT**

Globally, the dairy sector faces a major challenge with regard to the possibility of meeting the demand for dairy products in the next decade. In Argentina, in the case of yogurt consumption has been growing in the last two decades reaching consume more than 12 liters per capita in 2009. SanCor is one of the leading dairy companies in the Argentine market and has a significant share yogurt market, it is in second place after the company Dannone. The overall objective of this research is to identify and propose a marketing strategy for the company and its line SanCor yogurt "Yogs" that can win a greater share of this market. Consumers men and women living in Argentina middle class and / or high, looking for a quick drink availability, both healthy and like coffee, like yogurt is defined as the target population. To analyze market research surveys are conducted and where, by analyzing multiple choice, the provision is estimated to try a yogurt flavored coffee is made. The results indicate that the brand and flavor are the attributes that have the greatest impact on the election of the new yogurt, while the price is a secondary factor of influence. Finally proposes a strategy filling line Yogs innovating brand new coffee flavored yogurt, that based on the results of surveys which show that 89% of respondents would be willing to try this new yogurt, leveraged the strengths that the company and taking the opportunity to innovate in the line of yogurts to present this sector is growing demand and to obtain a greater share of this market.

## **KEYWORDS**

Market, consumer, filling line, brand strategy, strategic marketing, operational marketing

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Situación problemática inicial**

El sector lácteo enfrenta, a nivel global, un importante desafío con respecto a la posibilidad de satisfacer la demanda de productos e ingredientes lácteos en la próxima década. El consumo global de estos, en los países en desarrollo crecerá más rápido que la producción, lo cual dará lugar a mayores inversiones en su producción (Cappellini y Linari, 2013).

Argentina cuenta con un consumo per cápita /año en lácteos de 210 litros. Registra un alto consumo a diferencia de otros países en Sudamérica que en promedio tienen un consumo per cápita /año de 175 litros (Cappellini y Linari, 2013). En el caso del yogurt su consumo ha venido creciendo, de hecho, pasó de 4 litros anuales por habitante, a comienzos de la década del '90, a más de 12 litros en 2009 (Radici, 2011).

Empresas como SanCor han podido captar las necesidades de los consumidores por productos con mayor elaboración y valor agregado proporcionándole una variedad de sabores y presentaciones de yogurt. SanCor cuenta con una amplia y múltiple gama de productos tales como cremas, dulce de leches, formulas infantiles, leches, mantecas, postres, quesos, SanCor bio y yogures.

Dentro de los productos principales de la empresa se encuentra el yogur de marca Yogs que cuenta con variedades como bebibles, con cereales, cremosos, firmes y frutados. El mismo presenta sabores muy conocidos tales como durazno, frutilla y vainilla.

SanCor es una de las compañías líderes del sector lácteo argentino; sin embargo, en el caso del yogurt, que es uno de los mercados más dinámicos del sector, es Danone quién lidera por gran diferencia. Esto debido a que Danone compró en 1999 a Mastellone Hermanos (La Serenísima), la división yogures, otorgándole un 58% de ese mercado, muy por encima de Sancor que cuenta con un 16%.

En consecuencia, SanCor requiere una estrategia que le permita ganar posicionamiento en el mercado argentino de yogures. La empresa posee grandes fortalezas que la convierten en una de las empresas líderes en el mercado lácteo, esto le brinda la oportunidad de innovar en la línea de yogures por presentar este sector una demanda creciente y poder obtener una mayor participación en este mercado.

Por lo tanto el objetivo de esta investigación es identificar y proponer una estrategia de marketing para la empresa SanCor y su línea de yogures “Yogs”.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivos Generales***

Identificar y proponer una estrategia de marketing para la empresa SanCor y su línea de yogures “Yogs”.

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- Describir la situación actual del mercado de yogur en Argentina.
- Realizar un análisis de la empresa SanCor y su entorno para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitan diagnosticar el estado actual.

## II. METODOLOGÍA

La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa y cuantitativa, a través del cual se busca realizar un estudio con el fin de encontrar una estrategia de marketing para aumentar la participación de la empresa. Según Auerbach y Silverstein (2003), este tipo de investigación tiene un carácter complementario pues ambos permiten un acercamiento para conocer aspectos de la realidad distintos, y conocerlos de diferentes maneras. Al estar conformada por la investigación cuantitativa, analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados, con un enfoque en medidas de monto y expresa el fenómeno estudiado en términos de cantidad; toda la información se obtiene a base de muestras de la población, y sus resultados son extrapolables a toda la población, con un determinado nivel de error y nivel de confianza. Y la investigación cualitativa que posee un enfoque amplio para estudiar un fenómeno social y se fundamenta en diferentes métodos de investigación; no se basan en medidas numéricas, se sirve de entrevistas en profundidad o de análisis de materiales históricos e intenta estudiar de forma global un acontecimiento o unidad (Marshall y Rossman, 2011).

El marketing se ha convertido en uno de los componentes más importantes de la empresa en la actualidad, este ha ido evolucionando para consolidarse como una filosofía fundamentada en la importancia de enfocar todos los esfuerzos de la organización en el conocimiento de los clientes los cuales hacen parte fundamental de la razón de existir de una empresa. Al conocer los gustos, necesidades, deseos, insatisfacciones del mercado meta, la empresa coordina el desarrollo de todas las actividades en sus diferentes áreas como producción, administración, finanzas, ventas y mercadeo entre otras, para dar soluciones a eso que los clientes necesitan, cumpliendo así con los objetivos organizacionales (Stanton et al.; 2007).

En el desarrollo del plan de Marketing se realizó un estudio del macro y microambiente. Dentro del estudio del macroambiente se comienza el análisis realizando un primer estudio de los factores que afectan a lo que se denominará análisis externo. Dichos factores son: el entorno, el sector y el mercado. Se analizó el entorno demográfico, económico, ecológico, tecnológico, político y cultural. En el caso del estudio del microambiente se realizó el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, hay una gran cantidad de factores que se tienen que considerar. Estos factores irán desde la situación del mercado, clientes, competidores, distribuidores, proveedores, público objetivo en el cual se realizó la investigación de mercado utilizando como herramienta metodológica la encuesta a consumidores y finalmente un análisis de la posición competitiva; en definitiva, múltiples aspectos generales de la empresa. Además se realiza un análisis FODA, se planten los objetivos financieros y de marketing, y finalmente se propone una estrategia de marketing estratégico y marketing operativo.

La información contenida en el trabajo tiene fuentes primarias y fuentes secundarias, las primeras recolectadas a partir de encuestas a un público objetivo durante la investigación de mercados. Las fuentes de origen secundario fueron obtenidas de una revisión bibliográfica de publicaciones, papper, datos estadísticos emitidos por el INDEC y fichas técnicas publicadas por la empresa SanCor.

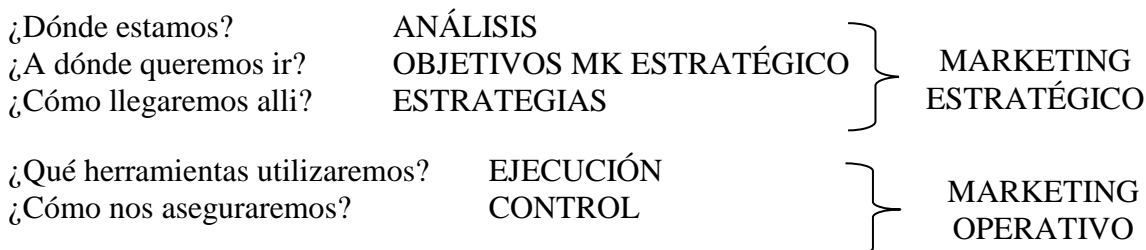
### III.MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Plan de Marketing

El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing (Kotler y Keller, 2006). Un plan de marketing tiene la finalidad de conectar productos y mercados en formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes (Monferrer, 2013).

El plan de marketing proporciona la descripción de cómo la organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta que resulte atractiva a los clientes. También trata de la implementación, el control y el ajuste continuo de estas decisiones. De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión.

El plan de marketing opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicios (Kotler y Keller, 2006). Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo:

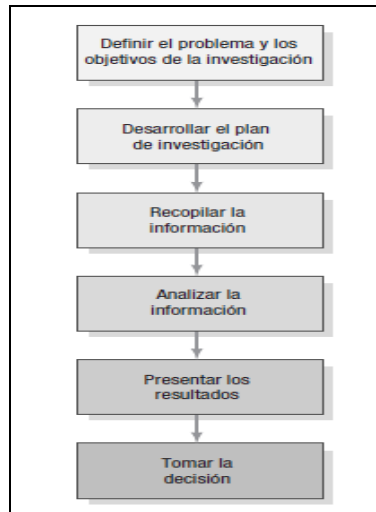


##### 3.1.1. Investigación de mercados

Los mercadólogos necesitan un informe de mercado, una prueba sobre preferencia de productos, un pronóstico de la demanda por regiones o un estudio de la eficacia de un anuncio concreto. La tarea del investigador de mercados es precisamente investigar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra.

La investigación de mercados consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el reporte de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa (gráfico 1).

**Gráfico 1:** El proceso de investigación de mercados



Fuente: Kotler y Keller, 2006

En la actualidad, la investigación de mercados es un sector que, a escala mundial, supone unos 16.500 millones de dólares según la *World Association of Opinion and Market Research Professionals* (Asociación Mundial de Profesionales de Investigación de Mercado y de Opinión), conocida como ESOMAR. Una empresa recurre a diversas fuentes para obtener la información que necesita. Las grandes corporaciones suelen contar con sus propios departamentos de investigación de mercados, que generalmente desempeñan funciones esenciales dentro de la organización.

Por lo regular, las empresas asignan un presupuesto de investigación de mercados correspondiente al 1 o 2% de las ventas totales. Gran parte de este presupuesto se emplea en los servicios de empresas externas.

### **3.1.2. Análisis FODA**

El FODA es la herramienta que se usa en el análisis de la situación, para facilitar la emisión de un diagnóstico. Con el diagnóstico de la situación se determinan los aspectos internos y/o externos más significativos; así quedan establecidas las principales metas y/o resultados a lograr (Peralta, 2015).

En el análisis interno (fortalezas y debilidades) se pueden detectar aspectos tales como:

- Mentalidad y estilo de conducción.
- Cultura organizacional.
- Relación con los canales de distribución.
- Posicionamiento de la imagen institucional y marca.
- Capacidad de investigación y desarrollo.
- Sistema integral de comercialización
- Grado de fidelización de los clientes.
- Relación con los proveedores.
- Entre otros.

En el análisis externo (oportunidades y amenazas) se plantea la necesidad de efectuar estudios del contexto presente, con el propósito de propiciar las mejores condiciones para el aprovechamiento de las oportunidades que ofrezca el medio y prevenirse respecto de sus amenazas (Peralta, 2015).

### 3.1.3. *Objetivos financieros y de marketing*

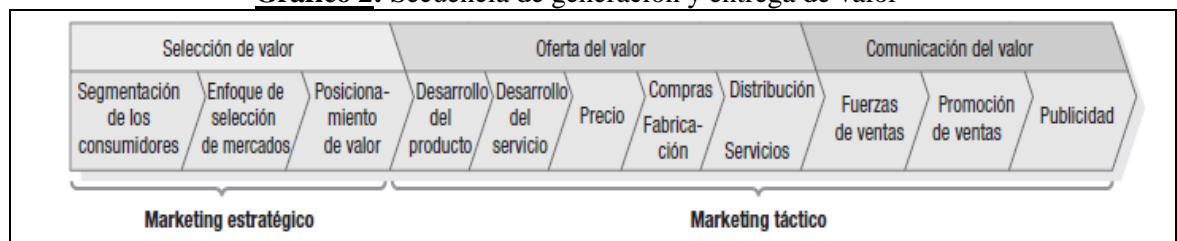
En este punto, se debe priorizar las intenciones estratégicas de la empresa y desarrollar metas y objetivos específicos para el plan de marketing. Las metas y objetivos deben ser consistentes con la misión y visión general de la empresa. Una vez que la organización tiene una declaración de misión que define con claridad qué es, qué representa y qué hace por los demás, se puede comenzar a expresar lo que espera alcanzar en el programa de marketing. Estas declaraciones de logros deseados son las metas y objetivos.

Los objetivos proporcionan puntos de referencia específicos y cuantitativos que se utilizan para evaluar el progreso hacia el logro de las metas de marketing. En algunos casos una meta en particular puede requerir varios objetivos para que su progreso sea adecuadamente monitoreado, por lo general por medio de las múltiples funciones de negocios (Ferrell y Hartline, 2012).

### 3.1.4. *Marketing estratégico*

El plan de marketing estratégico determina los mercados meta y la proposición de valor que se van a ofrecer, en función del análisis de oportunidades de mercado (Kotler y Keller, 2006).

**Gráfico 2:** Secuencia de generación y entrega de valor



Fuente: Muñiz (2010)

El marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación u hoja de ruta que consiga los objetivos buscados (ver gráfico 2). En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del FODA, no solo de la empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto, las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia aportando valores diferenciales. Por lo tanto, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no solo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en la mente de los consumidores (Muñiz, 2010).

Las estrategias van a ser muy importantes en los últimos pasos del Plan de Marketing. Se entiende por estrategia el punto de vista del desarrollo de las acciones que se van a plantear para la consecución de los objetivos marcados. Por lo tanto, lo que harán las estrategias será determinar las grandes líneas de acción, que pretendemos poner en marcha para obtener los objetivos que se han previamente establecido (Alzamora, 2007).

En resumen, podemos decir que el marketing estratégico es imprescindible para que la empresa pueda no solo sobrevivir en su mercado sino posicionarse en un lugar preferencial. Para ello, las variables que deberá considerar en un plan de marketing estratégico son, entre otras (Muñiz, 2010):

- Segmentación de los mercados
- Selección de mercados
- Análisis de la competencia
- Análisis del entorno
- Auditoría de marketing
- Posicionamiento de valor
- Etcétera.

### 3.1.5. Marketing Operativo

El plan de marketing operativo especifica las acciones de marketing concretas que se van a poner en práctica, como características del producto, promoción, comercialización, establecimiento de precio, canales de distribución y servicio, que se muestran en el gráfico3 (Kotler y Keller, 2006).

**Gráfico 3:** Producto, precio promoción y plaza del marketing operativo



Fuente: Kotler y Keller, 2006

Será imprescindible para la correcta selección de estrategias el analizar con profundidad estas cuatro variables, valorando especialmente las ventajas competitivas que podremos obtener en comparación con nuestra competencia.



### *3.1.5.1. Producto*

El producto será el primer instrumento a valorar. No se debe pensar en el producto o gama de productos desde la perspectiva de las características técnicas que posee, sino desde el punto de vista de sus ventajas competitivas, es decir, en relación con la competencia.

En algunas ocasiones las ventajas competitivas no son tangibles a primera vista. Por ejemplo, un buen posicionamiento de cierto producto ha podido crear en la mente de los consumidores determinadas motivaciones de compra. Tampoco se debe olvidar que esas ventajas también existen debido a las características técnicas, o relacionadas con la marca o el propio diseño, o con temas relacionados con el financiamiento, garantía, etc. por lo tanto, para ello se deberá analizar la fase de vida en la que se encuentra el producto, así como el nivel del mismo, es decir, si se está comercializando un producto básico o posee valor añadido o agregado. Igualmente, se deberá examinar los tres componentes esenciales de un “Mix de Producto”: la coherencia, la amplitud o extensión y la profundidad. La coherencia relaciona a una línea de productos que esté formada por aquellos que sean de la misma naturaleza, que se comercialice a grupos de consumidores homogéneos, a través de canales del mismo tipo, o tengan un entorno de precios similar. La amplitud o extensión está referida al número de líneas diferentes de productos que tiene una empresa. La profundidad se refiere al número total de productos o marcas que componen una línea de productos determinada (Alzamora, 2007).

### *3.1.5.2. Precio*

El precio es un instrumento clave, debido a que una buena elección del mismo servirá para ajustar correctamente las finanzas de la empresa. Nunca se debe valorar la posibilidad de seleccionar el precio sólo sobre la base de su importe, como en el caso del producto se tendrá en cuenta las ventajas competitivas que puede aportar y a raíz de esto, asignar los precios correspondientes. El precio será una de las piezas clave en la imagen de la empresa, puesto que según cómo se utilice, la percepción que el mercado tendrá de la misma variará evidentemente (Alzamora, 2007).

### *3.1.5.3. Distribución*

Con respecto a la distribución, trabajando en la línea de obtener ventajas competitivas, se deberá analizar cómo se está realizando y su influencia en la empresa. Lógicamente en aquellas empresas donde la distribución afecta sobremanera a los procesos productivos se deberá tener mucho cuidado puesto que en este aspecto la logística a utilizar tendrá una gran relevancia. Pero en definitiva se podría hacer la pregunta: ¿qué hacen los distribuidores? Algunas características básicas serían:

- Acercar el producto al consumidor, tanto física como en el tiempo.
- Contribuir en la financiación.
- Asumir parte del riesgo
- Participar en las promociones.
- Aportar información de mercado.

En la distribución, una vez seleccionados los canales, existen tres tipos de alternativas de distribución: Distribución intensiva, donde el objetivo es emplear el máximo número de puntos de venta posibles; la distribución exclusiva, que permitirá una exclusividad territorial o de producto; y la distribución selectiva que será una mezcla a situación intermedia de los dos tipos de alternativas anteriores.

La distribución en los últimos años ha sufrido una importante evolución. Presentamos a continuación algunas de las principales situaciones que ha vivido. Aquellas situaciones en las que todo el ciclo de comercialización se controla por una sola organización o varias, esto a generado lo que se denomina el desarrollo de canales verticales.

Otras situaciones relevantes han sido: al aumento de las centrales de compra, el aumento de las cooperativas de detallistas, el aumento de rentas a través de múltiples canales y también el fuerte desarrollo del sistema de franquicias (Alzamora, 2007).

#### *3.1.5.4. Promoción*

La promoción es considerada uno de los instrumentos más importantes del Marketing Mix, debido a que a través de ella se pueden obtener importantes ventajas competitivas. La imagen, las campañas publicitarias y promocionales, y la diferenciación con la competencia, son algunas características que se deben incluir en la promoción para su análisis dentro del Plan de Marketing (Alzamora, 2007).

## IV. DESCRIPCIÓN DEL MACROAMBIENTE

### 4.1. Aspectos demográficos

Uno de los puntos centrales en el estudio de mercado es saber el comportamiento y desarrollo de futuros clientes, el número de personas que conforman el mercado, personas que ingresan al mercado y cuantos salen; por lo tanto se necesita analizar la población de Argentina en base a los datos oficiales de las instituciones correspondientes.

#### 4.1.1. Estimación de la población argentina

Si se quiere conocer la demanda futura y los volúmenes a producir, se necesitan determinar la cantidad de individuos que conforman el mercado en los próximos años; además permite delimitar nuestras decisiones en cuanto a los esfuerzos y recursos que se deben tomar. Con estudios recientes realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) en el año 2010 se elaboró el siguiente cuadro 1:

**Cuadro 1:** Población estimada en habitantes, al 1 de julio de cada año calendario por sexo. Total del país. Años 2010-2025.

Año	Población		
	Total	Varones	Mujeres
2010	40788453	19940704	20847749
2011	41261490	20169791	21091699
2012	41733271	20420391	21312880
2013	42202935	20859037	21343898
2014	42669500	20896203	21773297
2015	43131966	21131346	22000620
2016	43590368	21364470	22225898
2017	44044811	21595623	22449188
2018	44494502	21824372	22670130
2019	44938712	22060332	22878380
2020	45376763	22273132	23103631
2021	45808747	22492818	23315929
2022	46234830	22709478	23525352
2023	46654581	22922881	23731700
2024	47067641	23132846	23934795
2025	47473760	23339242	24134518

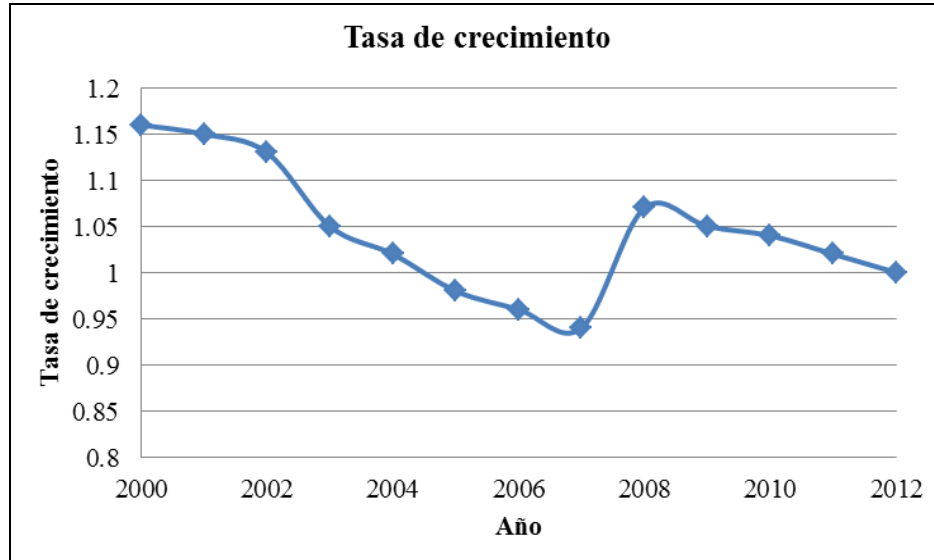
Fuente: INDEC, 2010

Como se puede observar en el cuadro anterior, la población argentina presenta un incremento poblacional de aproximadamente 400 mil habitantes por año y brinda una idea de la posible demanda a futuro.

#### 4.1.2. Tasa de crecimiento

Según el último censo elaborado por el INDEC, se concluyó que la tasa de crecimiento anual fue de 1.04% en el año 2010, porcentaje que disminuye progresivamente. Por lo tanto, el índice de crecimiento del mercado disminuye anualmente, esto se puede observar en el gráfico 4.

**Gráfico 4:** Tasa de crecimiento poblacional anual en Argentina.

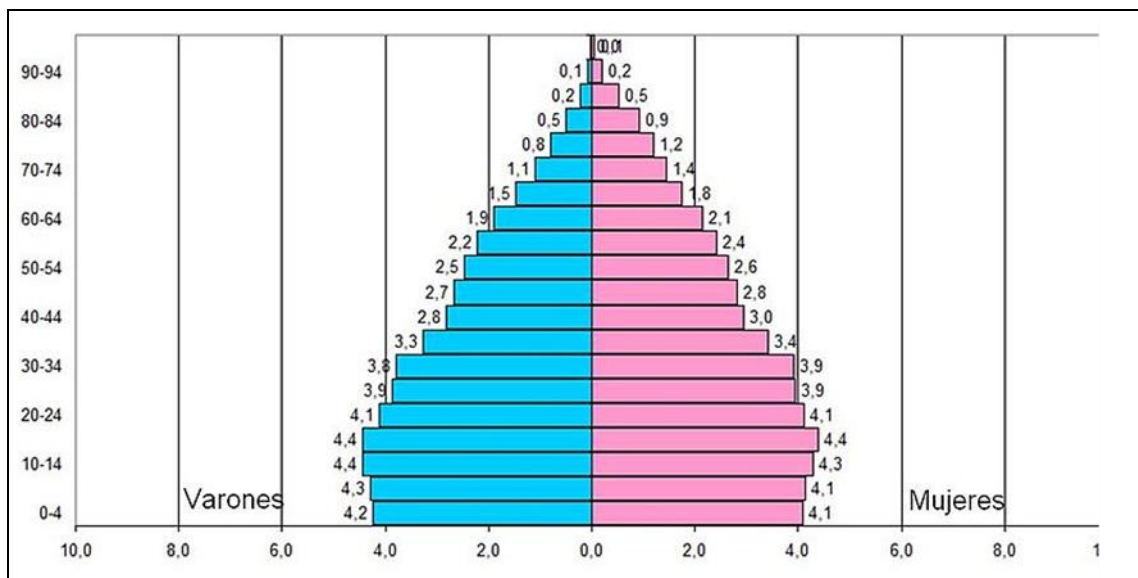


Fuente: INDEC, 2010

##### 4.1.2.1. Composición demográfica

Al analizar el crecimiento de la población por edad o grupos de edad, se observa un comportamiento diferenciado en cada uno de los grupos. Debemos tomar en cuenta dicho comportamiento a la hora de realizar la publicidad de nuestro producto, para de este modo llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores; aunque sin perder de vista nuestro mercado objetivo.

**Gráfico 5:** Pirámide poblacional.



Fuente: INDEC 2010

A través de una proyección de la estructura porcentual de la población de grupos de edad y sexo elaborada por el INDEC, podemos observar que los grupos que mayor porcentaje presentan son 10-14 y 21-24 años (ver gráfico 5).

#### **4.1.3. Población económicamente activa y composición**

Esta investigación se debe focalizar en aquellas personas que cuentan con poder adquisitivo para adquirir productos; por este motivo se estudia la población económicamente activa del mercado argentino.

**Cuadro 2:** Población de 14 años y más en viviendas particulares por sexo, según condición de actividad e indicadores seleccionados. Total del país. Año 2010.

<b>Población e indicadores</b>	<b>Total</b>	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
Población de 14 y más	30.224.329	14.475.407	15.748.922
Población Económicamente Activa (PEA)	19.817.420	11.205.573	8.611.847
Ocupados	18.643.267	10.737.139	7.906.128
Desocupados	1.174.153	468.434	705.719
Población No Económicamente Activa (PNEA)	10.406.909	3.269.834	7.137.075

Fuente: INDEC, 2010

Como muestra el cuadro 2, la PEA es de 18 643 267 personas, entre hombres y mujeres, los cuales tienen posibilidades de adquirir productos y se podrían convertir en el principal mercado potencial.

#### **4.2. Aspectos económicos**

Argentina posee un Producto Bruto Interno de más de US\$ 540.000 millones; sin embargo, enfrenta problemas como la inestabilidad cambiaria/financiera y la caída del nivel actividad/empleo, originando un estancamiento económico con una inflación anual cercana al 30% y una caída de la economía para el 2015 de 1,3% según previsiones del Fondo Monetario Internacional.

Pese a que la Argentina cuenta con una de las mayores cuencas lecheras del mundo, la producción se encuentra prácticamente estancada desde hace algunos años; debido a que las distintas corrientes económicas del país influyen directamente en el mercado lácteo, que existe una hiperinflación y monopolios y además de que en un contexto de incremento de costos, las principales compañías lácteas del país no pueden trasladar todas las alzas a las góndolas por la participación en el “Plan oficial Precios Cuidados”, con productos de primera necesidad como leche fluida y en polvo, quesos, manteca, dulce de leche, entre otros; no pudiendo trasladar este decremento a sus proveedores, viendo así disminuida su ganancia.

Otra tendencia que complica al sector es la salida de capitales extranjeros y la baja calificación crediticia, lo cual genera restricciones sobre las fuentes de financiación, un aumento “interno” de las tasas de interés de los préstamos contratados, la afectación de los costos mediante los precios de compra por una menor capacidad de negociación, finalmente la paralización de actividades y -como consecuencia posterior- el concurso o la quiebra.

### **4.3. Aspectos ecológicos**

En la actualidad en todo el mundo es ampliamente conocida la importancia que posee el estudio del impacto ambiental como uno de los principios rectores de la Gestión Ambiental, para evitar la ocurrencia de procesos de deterioro ambiental, por demolición, construcción y/o puesta en funcionamiento de edificaciones, así como también fábricas de productos lácteos.

Los mayores problemas ambientales asociados a la industria láctea tienen relación básicamente con los residuos líquidos y sólidos.

### **4.4. Aspectos tecnológicos**

El mercado lácteo argentino se ha caracterizado por la dependencia de la industria en los desarrollos externos de tecnologías.

Este sector tuvo un desarrollo tecnológico importante en la década de los noventa; que trajo como consecuencia la introducción de:

- El sistema pastoril suplementado, que mejoró la composición de la dieta animal.
- Material genético importado - Tipo Holstein.
- Tecnologías denominadas *Soft*, como capacitación en gestión empresarial, uso de programas computados en diversas áreas de la cadena y la inclusión de información permanente en el proceso de toma de decisiones.

Asimismo, se realizó una gran inversión en infraestructura, debido a la incorporación de maquinarias para la etapa de producción y manejo de las reservas forrajeras y definitiva mecanización del ordeño (Ordoñez *et al.*, 2004).

En cuanto al desarrollo tecnológico del producto final, se produjo una fuerte diferenciación a partir de la introducción de nuevos productos (así como también nuevos envases) con el fin de obtener mayores rentas a partir de la segmentación de mercados.

El desarrollo tecnológico de los procesos varió de acuerdo al tamaño de las empresas y se centró básicamente en la automatización de los procesos productivos (Fernández y Porta, 2013). En los últimos años, las compañías lácteas están utilizando la tecnología en la búsqueda de desarrollar productos con base biotecnológica; ya que son bienes de alto valor agregado y que enfrenta mercados muy dinámicos, dándose principalmente en el caso del yogur; por ejemplo: el yogur con probióticos.

### **4.5. Aspectos políticos**

El gobierno nacional y provincial; intendentes, legisladores, empresas, dirigentes sindicales trabajan para extender el nuevo modelo de acumulación, agregando ciencia y tecnología a los eslabones de la cadena para ser cada vez menos dependientes del sector externo y tener cada vez mayor competitividad para poder, además, desarrollar por primera vez en la historia Argentina y de forma armónica, un modelo de fuerte mercado interno que ha batido records de exportación como nunca lo ha hecho antes.

El gobierno nacional implementó el programa de “Precios Cuidados” que es útil para los consumidores. Los Precios Cuidados quedaron muy rezagados frente a la suba que tuvieron sus costos y hoy prácticamente se venden sin margen de ganancia. La problemática principal estuvo dada por la imposibilidad de trasladar totalmente a precios dicha suba de costos, lo que tuvo un impacto directo sobre la rentabilidad de la empresa (Sainz, 2015).

Por otro lado, los esfuerzos del Ministerio de Agricultura para incorporar a los productos lácteos argentinos en el gran mercado chino, gracias a las políticas de promoción y agregado de valor en origen que lleva adelante el gobierno nacional; son las bases del sector lechero y permiten pensar en un desarrollo a futuro (Sainz, 2015).

#### **4.6. Aspectos culturales**

El consumidor ha cambiado la prioridad de sus gastos y los productos de mayor valor se vuelven realmente prescindibles.

Hay una tendencia a consumir productos verdes que actualmente ha dejado de ser una moda, para ser un modo de vida en muchos consumidores, sobre todo los más jóvenes.

Cabe destacar que en la actualidad en Argentina una de las bebidas más consumidas durante el día es el café, cerca del 70 % argentinos inicia el día con un café y bebe entre una y tres tazas diarias. Siendo dos momentos indiscutidos para elegir el café: el desayuno y la merienda.

## V. DESCRIPCIÓN DEL MICROAMBIENTE

### 5.1. Aspectos relacionados a SanCor

En lo **económico**, para SanCor la fuerte crisis en Venezuela (principal destino de sus exportaciones) es uno de los mayores problemas que enfrenta y podrían afectar sus negocios. El alto endeudamiento de SanCor es producto del salvataje del gobierno venezolano en el año 2007, en su último balance indica que resta por pagar US\$ 57.700 millones con un plazo máximo del 30 de junio de 2020. Los pagos se realizan de forma semestral, principalmente mediante la provisión de leche en polvo y también, efectivo.

En lo **ecológico**, la gestión ambiental de SanCor comprende las medidas de prevención de los riesgos de contaminación, utilización eficiente de los recursos en los procesos y la minimización de los impactos sobre el entorno, promoviendo el cuidado del ambiente en toda la cadena de valor. Las plantas industriales de SanCor aplican los conceptos de producción limpia en el diseño y la operación de los procesos, con el fin de reducir el consumo de recursos y la pérdida de materia prima, así como también la disminución y control de la generación de emisiones gaseosas y efluentes líquidos basados en la Norma Internacional ISO 14000.

A nivel **tecnológico**, SanCor realiza un uso intensivo de las tecnologías, pues cuenta con:

- Secuencias tecnológicas automatizadas.
- Controles minuciosos de todo el proceso operativo.
- Gran potencial técnico, que implica la contratación de recurso humano altamente capacitado.
- Actualización permanente de las estructuras operativas.

### 5.2. Mercados

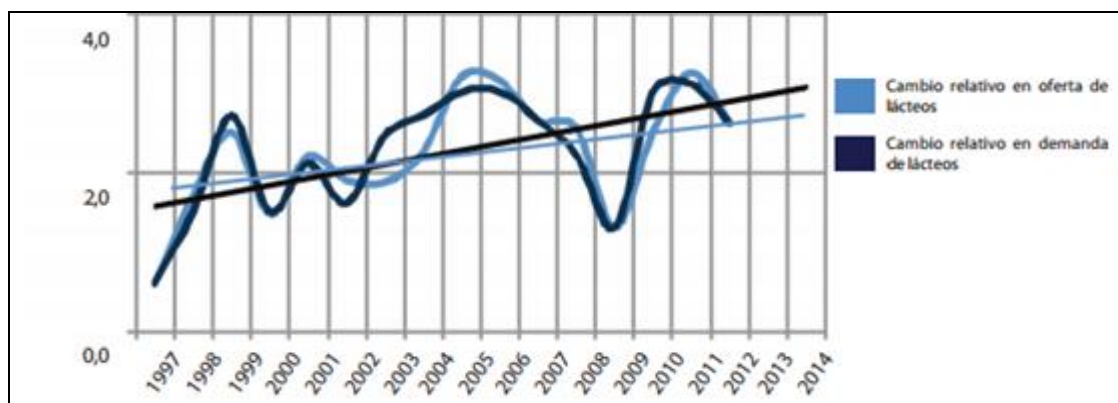
El consumo de productos lácteos líquidos en los últimos años ha venido creciendo en Argentina. De hecho, el consumo de yogur pasó de 4 litros anuales por habitante, a comienzos de la década del '90, a más de 12 litros en 2009 (Radici, 2011).

Para el año 2012 el consumo anual fue de 2.400 millones de litros, y se estima que para el 2015, su consumo se incremente a una tasa promedio del 1,9% por año. Del total de productos lácteos líquidos, la leche blanca representa el 80% del consumo, seguida por los yogures bebibles (10%) y las leches infantiles (6%).

Se observa que la demanda de productos lácteos viene siendo mayor a la oferta (ver gráfico 6), resultando un panorama favorable para aumentar la producción de los mismos.



**Gráfico 6:** Demanda y oferta de lácteos



Fuente: IFCN Dairy Conference, 2013

Empresas como SanCor han podido captar las necesidades de los consumidores por productos con mayor elaboración y valor agregado proporcionándole una gran gama de sabores y presentaciones de yogurt. SanCor cuenta con una amplia y variada gama de productos tales como cremas, dulce de leches, formulas infantiles, leches, mantecas, postres, quesos, Sancor Bio y yogures. Dentro de la línea de yogures cuentan con variedades tales como bebibles, con cereales, cremosos, firmes y frutados.

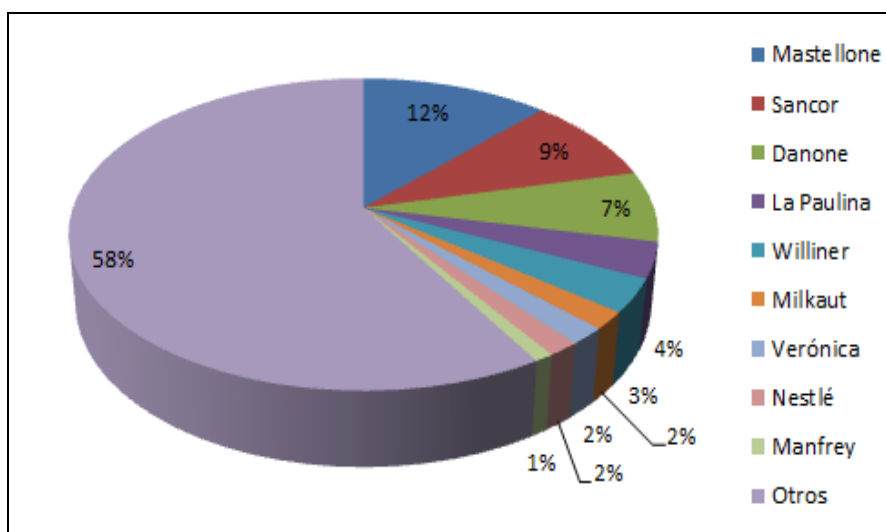
### 5.3. Competidores

El sector lácteo argentino se divide en cinco grandes grupos:

- Grandes compañías nacionales: Dentro del grupo se encuentran SanCor y Mastellone Hnos (La Serenísima).
- Firmas multinacionales: Nestlé, Parmalat, Danone; que apuntan a una estrategia de escala regional.
- Empresas medianas con orientación exportadora: Como Grupo Molfino, Milkaut, Verónica y Willinier, que producen y exportan commodities y operan también en el mercado interno.
- Empresas medianas más especializadas y con mayor orientación al mercado interno: Principalmente son empresas que desarrollan productos con alto valor agregado
- Pequeñas empresas lácteas: Formado por un gran número de pequeñas empresas de carácter familiar.

Como se observa en el gráfico 7, el market share del sector lácteo Argentino en el año 2012 estuvo compuesto por grandes compañías y firmas multinacionales, liderado por las compañías Mastellone y SanCor con 12% y 9 % respectivamente, manteniéndose una participación pareja en este sector.

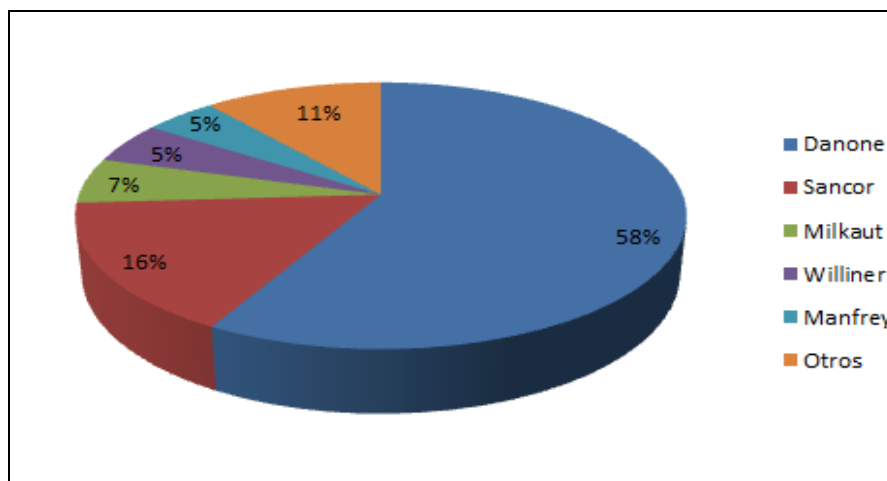
**Gráfico 7:** Market Share Lácteos Argentina (2012)



Fuente: Forbes 2012

En el caso del market share del yogur como se observa en el gráfico 8, es especial, debido a que Danone compró en 1999 a Mastellone Hermanos la división yogures, otorgándole un 58% de ese mercado, muy por encima de las demás compañías. SanCor de la misma manera que en el sector lácteo, en el sector de yogur se encuentra en un segundo lugar.

**Gráfico 8:** Market Share Yogur Argentina (2008)



Fuente: Forbes 2012

#### 5.4. Distribución y distribuidores

La distribución de yogur en Argentina se realiza a través de 8.672 establecimientos de autoservicio principalmente (entre hipermercados, supermercados, supermercados discounts y autoservicios en general) de los cuales el 67,7% corresponden a establecimientos de un solo local y el 32,3% a cadenas que tienen dos o más sedes (Santellán, 2011).

Las empresas con mayor número de sedes en las que se realiza la distribución de yogur son: Carrefour, Cencosud, Coto, La Anónima, Nexus Partners, Walmart, Casino. Estas cuentan con 1.345 bocas de expendio, representando un 15,5% del total y tienen la capacidad de vender el 58% del total alimentos y bebidas de la Argentina (Santellán, 2011).

La comercialización de SanCor nace a partir de la amplia red de centros de distribución, así como las dependencias administrativas y productivas que están interconectados mediante una red informática para la coordinación y agilidad de las diversas tareas. Estos centros están constituidos por 244 distribuidores exclusivos y 17 operadores comerciales, además de 3 centros de distribución y 7 centros de carga. Esta logística de distribución permite alcanzar todos los canales de distribución llegando a 1.650 bocas de supermercados y 80.000 comercios minoristas alrededor del país. En el gráfico 9 se puede observar cómo están ubicados estos centros de distribución en Argentina, localizándose en mayor número en la provincia de Buenos Aires, principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

**Gráfico 9:** Centros de distribución SanCor



Fuente: SanCor

Acceden a esas redes concesionarios, supermercados, autoservicios y agentes de venta desde cualquier lugar. La tecnología también alcanza expresión notable en la automatización y robotización de la recepción, almacenamiento y despacho de las mercaderías. El sistema asegura una rotación y la fluida atención de los pedidos, esto sumado a la capacidad que tiene SanCor a adaptarse rápidamente a las exigencias del mercado. Por todo lo anteriormente mencionado una de las principales fortalezas de SanCor es la distribución de sus productos y el buen posicionamiento del mercado interno.

## **5.5. Proveedores**

El sector lácteo enfrenta, a nivel global, un importante desafío con respecto a la posibilidad de satisfacer la demanda de productos e ingredientes lácteos en la próxima década. La producción lechera en los últimos años en Argentina muestra un estancamiento en su crecimiento (cuadro 3). Sin embargo el aprovisionamiento de leche para la producción de leches fluidas donde se encuentra el yogurt no se ve afectado (fuente: CIL).

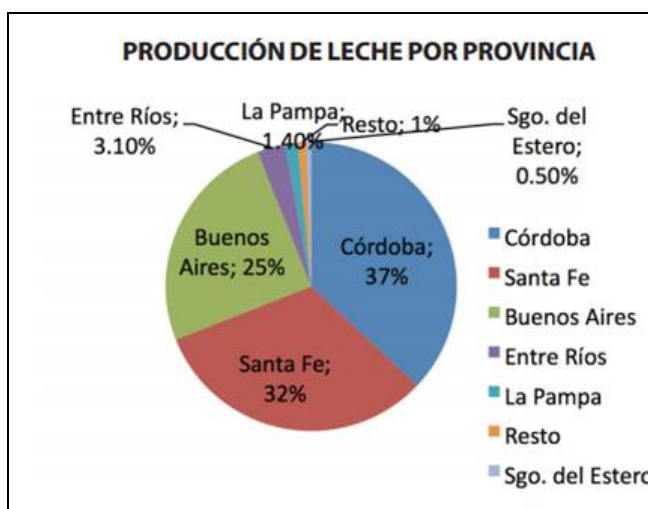
**Cuadro 3:** Producción anual de leche en Argentina

Año	Millones de litros
2013	11,184
2012	11,399
2011	11,206
2010	10,308
2009	10,055
2008	10,108
2007	9,527
2006	10,162
2005	9,493

Fuente: CIL, 2013

Las principales cuencas proveedoras de leche en Argentina se encuentran en Córdoba (37%), Santa Fe (32%) y Buenos Aires (25%). Las restantes provincias productoras aportan en su conjunto el 6% del total nacional (MAGyP, 2013) como se observa en el gráfico 10.

**Gráfico 10:** Producción de leche por provincia.



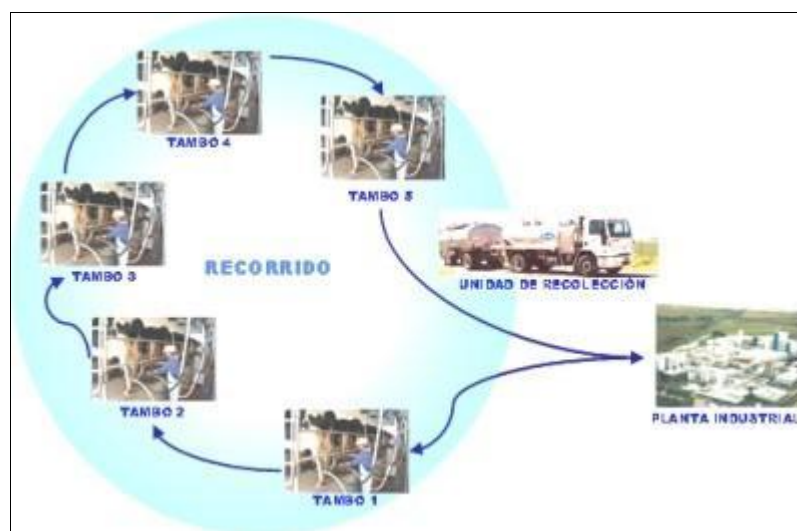
Fuente: MAGyP, 2013

SanCor propicia una relación sostenible en el tiempo y en alianza estratégica con proveedores que acompañan su crecimiento e innovación constante en los negocios. El compromiso de la empresa con el desarrollo del país es de larga data, ya que esta red de proveedores se fue consolidando en el tiempo, ahora con 1400 asociados. Actualmente, más del 95% del total del aprovisionamiento corresponde a empresas instaladas en el país.

En todos los casos en SanCor el objetivo de las actividades desarrolladas es el crecimiento de la actividad en forma sostenida y la adaptación a la alta volatilidad del negocio lechero. Para el aprovisionamiento de leche para Sancor como se observa en el gráfico 11, las unidades de recolección debidamente sanitizadas parten de la planta

hacia los tambos, para el acopio de la materia prima, una vez terminada la operación, retornan a la planta para continuar con el procesamiento.

**Gráfico 11:** Recorrido en el aprovisionamiento de leche para SanCor.



Fuente: SanCor.

## 5.6. Público objetivo

Durante los últimos años el yogur se ha convertido en uno de los alimentos más aceptados por los consumidores y la industria a nivel mundial, debido a sus propiedades benéficas para la salud y por su alto margen de ganancia que genera producirlo y comercializarlo; además es producto muy versátil en cuanto a su uso y diversidad de sabores y presentaciones, características que aumentan su consumo año a año.

El gusto de los argentinos por los productos elaborados a partir de la leche es creciente, como indican artículos del diario La Nación y el ranking de consumo del yogur, los cuales muestran a Argentina como el principal consumidor de yogur en Latinoamérica con 15 kg per cápita por año (La Nación, 2012).

Actualmente, el yogur es considerado como un superalimento funcional (alimentos que son elaborados no sólo por sus características nutricionales sino también para cumplir una función específica como puede ser el mejorar la salud y reducir el riesgo de contraer enfermedades), al que se le atribuyen varias propiedades saludables.

En los últimos años, muchas empresas han comenzado a desarrollar productos a los cuales les han agregado ingredientes beneficiosos para la salud; creando una categoría nueva de "alimentos funcionales". Por lo tanto SanCor, observando el comportamiento del mercado, el consumo alto del yogurt (15 kg anual per cápita) y las preferencias del mercado argentino, busca satisfacer a todas aquellas personas de clase media y poder adquisitivo que buscan un sabor diferente, y buscan a la vez las propiedades saludables del yogur.

### 5.6.1. Análisis de los consumidores

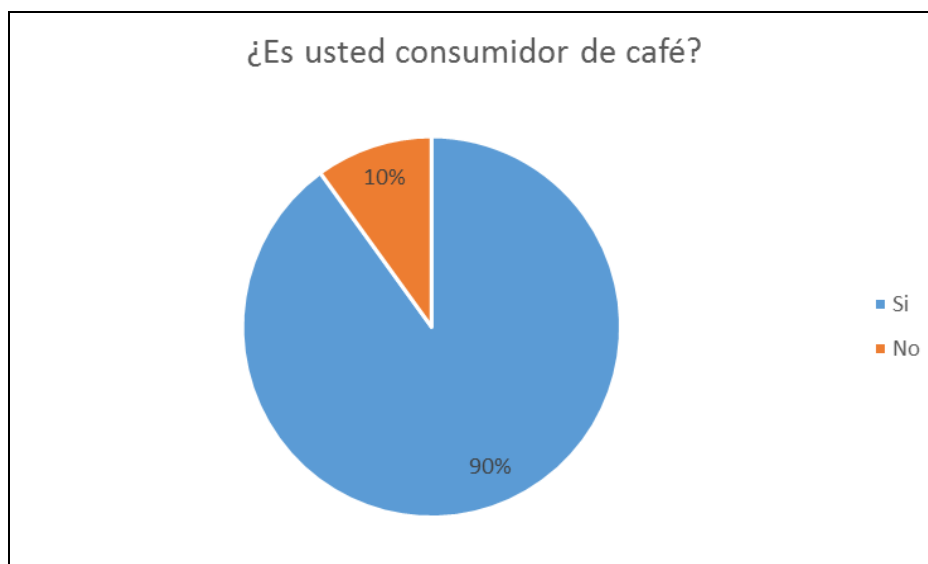
#### 5.6.1.1. Encuesta

Se realizó una encuesta a los potenciales consumidores del yogur de café que se desea lanzar. El objetivo de la misma fue determinar si el yogur de café tendría aceptación en el mercado argentino.

Se realizaron encuestas a personas mayores de 15 años, en proporciones similares de mujeres (56%) y hombres (44%), en su mayoría son personas que viven en Capital Federal, todos de clase media a alta.

Como se observa en el gráfico 12, la primera pregunta realizada en la encuesta fue ¿Es usted consumidor de café?, dando como resultado que el 90% de los encuestados consumen café.

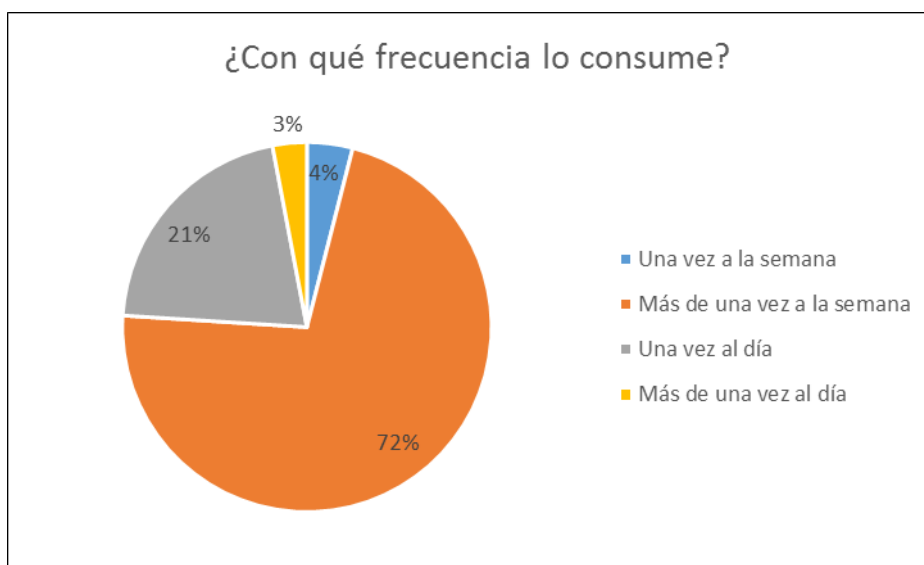
**Gráfico 12:** ¿Es usted consumidor de café?



Fuente: elaboración propia

Para la pregunta ¿Con que frecuencia lo consume? (haciendo referencia al café) como se observa en el gráfico 13, los resultados fueron que el 72% lo consume más de una vez a la semana, y un 21% lo consume una vez al día.

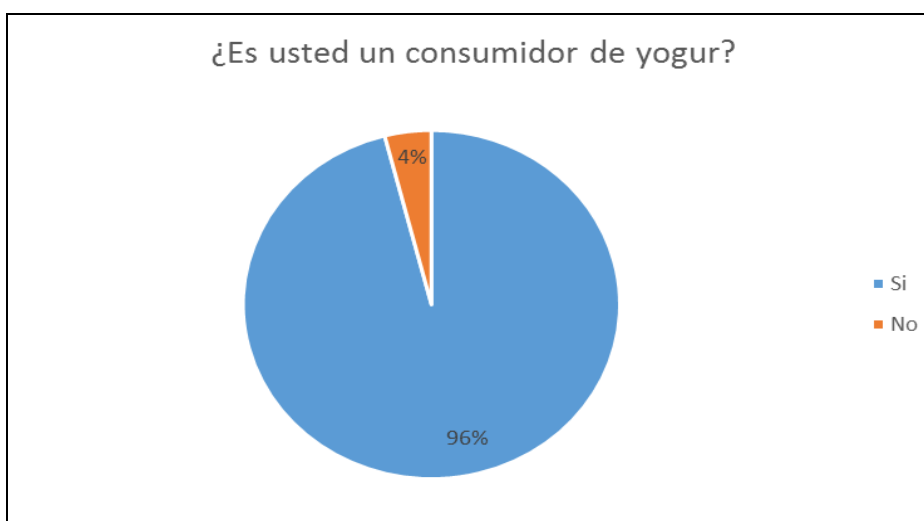
**Gráfico 13:** ¿con qué frecuencia consume café?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 14 se muestran los resultados para la pregunta ¿Es usted consumidor de yogur?, en donde se observa que el 96% de los encuestados consumen yogur y el 4% no consumen.

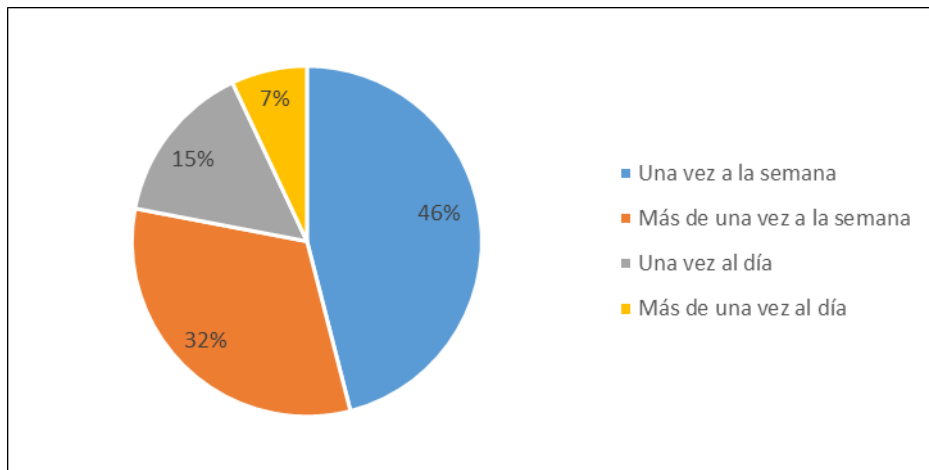
**Gráfico 14:** ¿Es usted un consumidor de yogur?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 15 observamos que la frecuencia de consumo de yogur es de 46 % una vez a la semana, el 32% más de una vez a la semana, el 15% una vez al día y el 7% más de una vez al día.

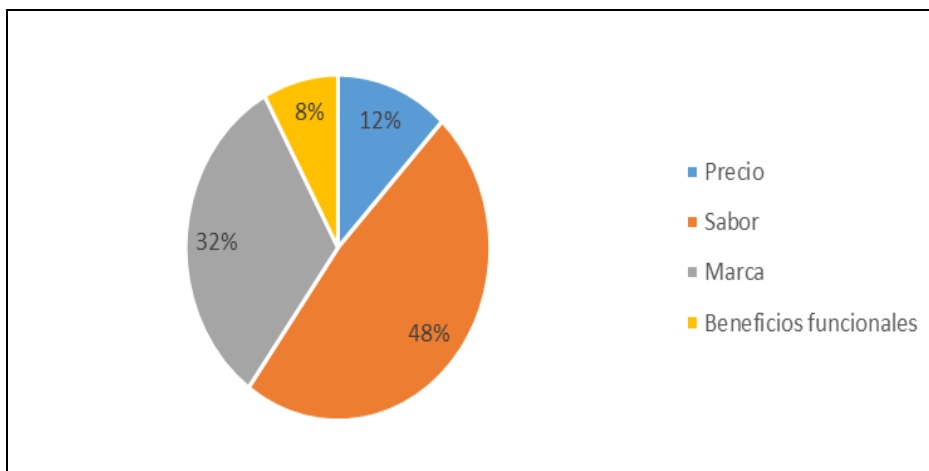
**Gráfico 15:** ¿Con qué frecuencia consume yogur?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 16 se puede observar los resultados de enumeración de la importancia de las características que consideran los encuestados al momento de elegir un yogur, se observa que el 48% le da más importancia al sabor, el 32% a la marca, el 12% al precio y el 8% a los beneficios funcionales que este le pueda proveer.

**Gráfico 16:** Enumere de acuerdo a la importancia las características que consideras al momento de elegir un yogur.

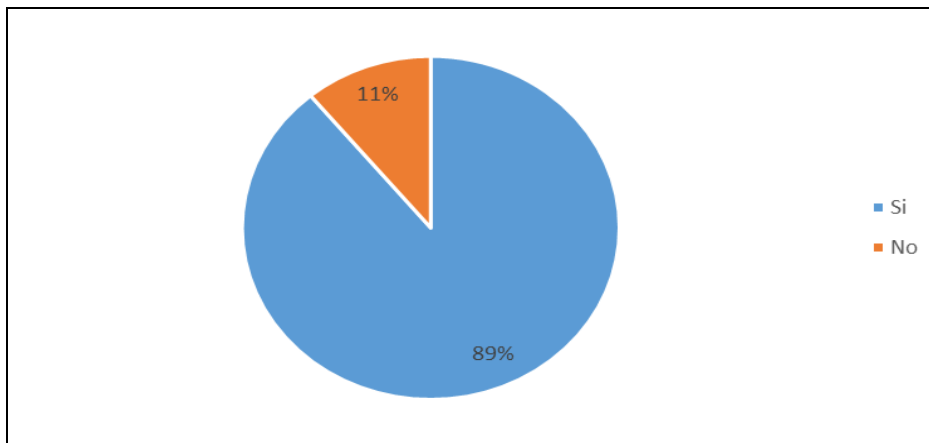


Fuente: elaboración propia

En la consulta de ¿estaría dispuesto a probar un yogur de café?, como se observa en el gráfico 17. Un 89% tendría la disposición de probar el nuevo sabor de yogur y un 11% no estaría dispuesto a probarlo.



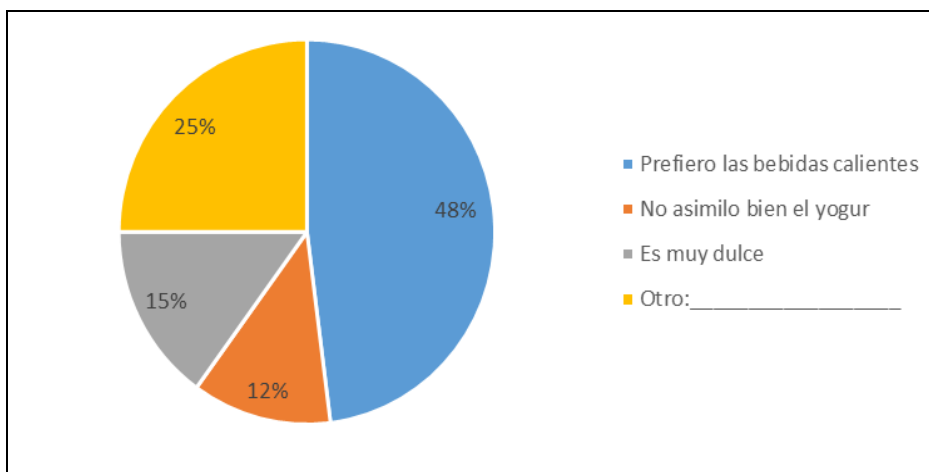
**Gráfico 17:** ¿Estaría dispuesto a probar un yogur de café?



Fuente: elaboración propia

Al 11 % de los encuestados que no estarían dispuestos a probar un yogur de café, se les realizó una pregunta adicional del ¿por qué no probaría un yogur de café?, como se observa en el gráfico 18 los motivos más resaltantes fueron, porque el 48% prefiere bebidas calientes, el 15% indica que es muy dulce, el 12% no asimila bien el yogurt y un 25% otros motivos.

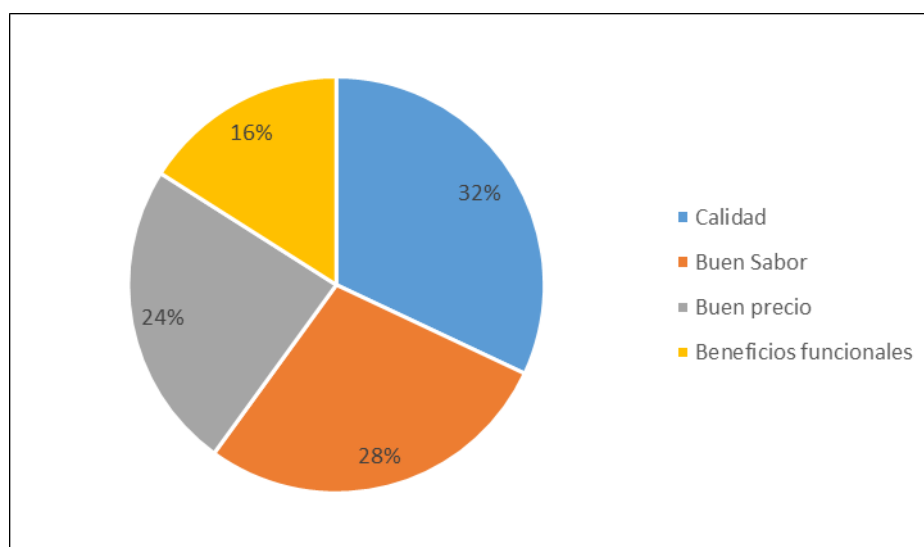
**Gráfico 18:** ¿Por qué no probaría un yogur de café?



Fuente: elaboración propia

En el gráfico 19 se muestran los resultados a la pregunta ¿Qué esperaba encontrar en el producto? (haciendo referencia al yogur de café), el 32% espera encontrar un producto de calidad, el 28% un buen sabor, el 24% buen precio y el 16% que le aporte beneficios funcionales.

**Gráfico 19:** ¿Qué esperaría encontrar en el producto?



Fuente: elaboración propia

En base al análisis de la investigación de mercados se observó que los potenciales clientes estarían dispuestos a probar un yogurt sabor a café (89%) y que valoraría en éste su buen sabor y calidad. Además también se puede ver que en general los consumidores de yogurt valoran el sabor (48%) y la marca (32%).

## 5.7. Análisis de la posición competitiva de SanCor

### 5.7.1. Cruz de Porter

**Amenaza de nuevos competidores:** debido a la existencia de grandes empresas en el mercado de yogurt tales como Danone, SanCor, Milkaut y Williner y a la especialización del producto referido especialmente en las altas inversiones que se han realizado en los últimos años en tecnología de punta para la elaboración de yogurt con alta calidad y en grandes volúmenes, las barreras de ingreso son altas dificultando el ingreso de nuevos competidores al mercado.

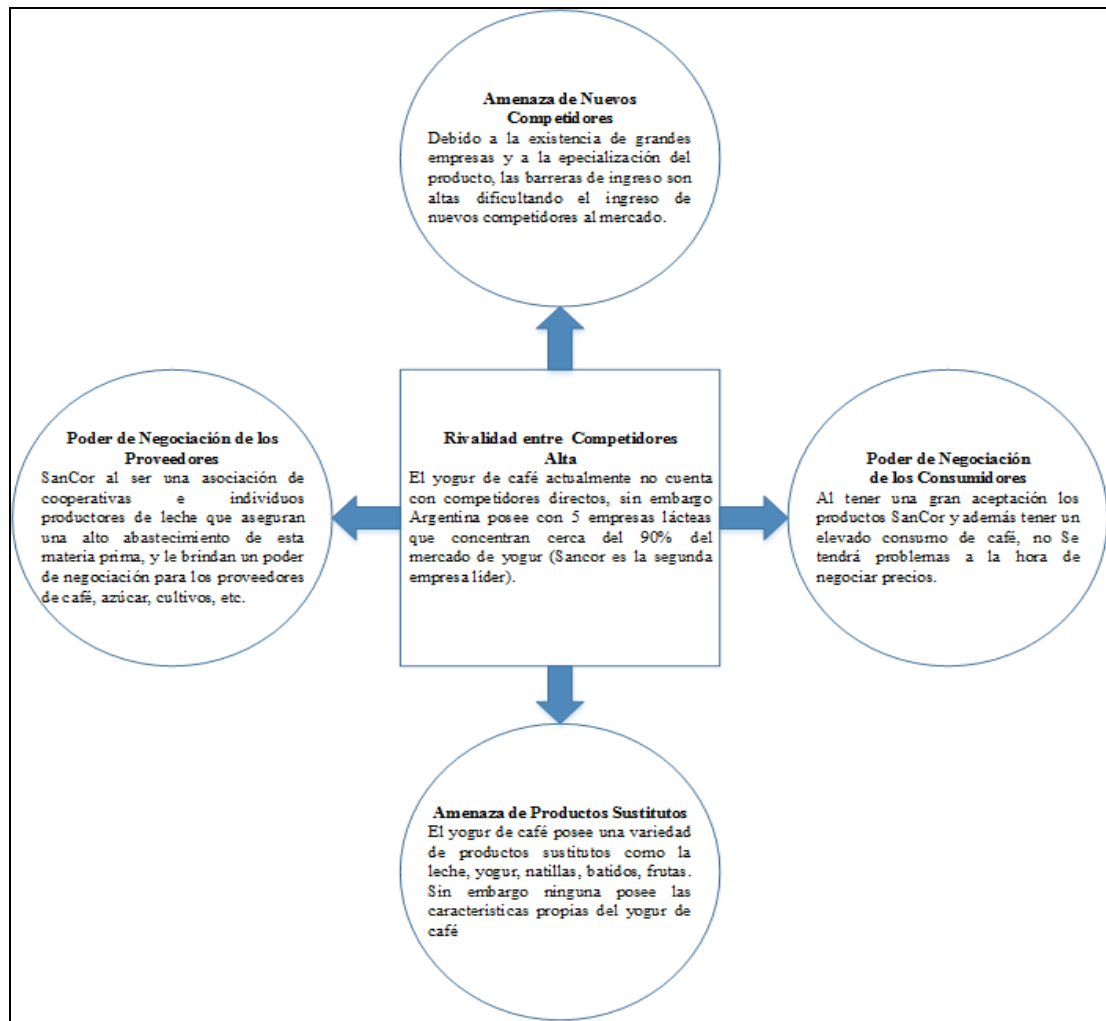
**Poder de negociación de los proveedores:** este atributo tiene una amenaza media debido a que SanCor al ser una cooperativa de productores lecheros, estos mismos aseguran un alto abastecimiento de esta materia prima. Como en la mayoría de los mercados, el precio de la leche cruda pagado al productor surge de la compulsa entre la oferta y la demanda. En los sistemas cooperativos, además de las fuerzas del mercado, juega un rol importante el resultado del negocio, que determina la capacidad de pago de la materia prima leche. Una vez establecida esa capacidad de pago, es necesario determinar la forma de su redistribución, sobre la base de los factores que esa materia prima aporta al proceso productivo y, por ende, su contribución a la mejora de la rentabilidad. Los sistemas de tipificación y pago de la leche constituyen un instrumento idóneo que permite reconocer el esfuerzo permanente para lograr leche de calidad, motivando por medio de incentivos económicos el logro de una materia prima leche acorde a las exigencias del mercado. Además, son un instrumento dinámico para incorporar las nuevas exigencias que el mercado lácteo requiera.

**Poder de negociación de los compradores:** al tener una gran aceptación los productos SanCor, ser una marca reconocida en el mercado, y además tener un elevado consumo de café en Argentina, no se tendrá problemas a la hora de establecer un precio de acorde al mercado y a los productos de la marca Yogs. Cabe mencionar que se ingresará con los mismos precios de los yogures de la línea Yogs en su presentación de 190 gramos.

**Amenaza de los productos sustitutos:** el yogur de café posee una variedad de productos sustitutos como la leche, yogur de otros sabores, natillas, batidos, frutas. Sin embargo, ninguno posee las características propias del yogur de café, basado principalmente en su sabor.

**Rivalidad entre competidores:** el yogur de café actualmente no cuenta con competidores directos, pues es un sabor innovador en el mercado. Sin embargo Argentina posee 5 empresas lácteas que concentran cerca del 90% del mercado de yogur, en las que puede hablarse de un líder absoluto, el grupo Danone. Su actual liderazgo fue provocado por procesos de fusiones y adquisiciones empresariales y también por el alto grado de internacionalización del sector (SanCor es la segunda empresa líder). Entre las empresas pertenecientes al sector del yogur existe una alta rivalidad, por encontrarse en un mercado de potencial crecimiento que ofrece mayores márgenes comerciales. Al ser muchas las empresas productoras de yogur, estas ofrecen productos a menor precio, y frecuentemente lanzan nuevos productos al mercado.

**Gráfico 20:** Cruz de Porter



Fuente: elaboración propia

Mediante la cruz de Porter se puede apreciar que a pesar de las barreras de ingreso y egreso son altas para nuevas empresas, al ser SanCor una de las empresas líderes del sector lácteo argentino y tener desarrollado la línea de yogurt, las barreras de entrada y de salida para el yogur de café son bajas en favor de la empresa.

## **VI. DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO PARA SANCOR YOGS**

### **5.8. SANCOR: la Organización**

#### ***5.8.1. Historia***

SanCor es una cooperativa Argentina de productores lecheros que elabora productos de base láctea que brindan nutrición y salud y se adaptan a las necesidades específicas de los consumidores en cada etapa de la vida, en Argentina y el mundo.

La naturaleza cooperativa, la vocación de crecer, el compromiso con la gente y la exclusiva selección de excelentes materias primas nacionales, hacen de SanCor una gran empresa agroalimentaria Argentina con sólida proyección internacional.

La dedicación de la empresa tiene razón de ser en cooperar de manera decisiva con todas las personas que conforman SanCor para contribuir al desarrollo regional y nacional. Son protagonistas del sector y en los aspectos más trascendentes de la producción lechera, la transformación de la materia prima y la presencia en los mercados.

SanCor se fue consolidando como la alternativa solidaria para el desarrollo económico, social y medioambiental. Esta contribución a la sostenibilidad, se manifiesta a través de las oportunidades que genera para los productores, empleados, clientes, proveedores, consumidores y la sociedad.

#### ***5.8.2. Misión***

Agregar valor a la leche para beneficio de los asociados.

#### ***5.8.3. Visión***

Ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.

#### ***5.8.4. Políticas de calidad***

##### ***5.8.4.1. Sistema de Gestión de Calidad SanCor***

Este Sistema asegura el cumplimiento de las especificaciones acordadas con los clientes, y dispone la entrega de todos los productos, con garantías de trazabilidad y resguardo de la documentación.

La calidad se construye desde el desarrollo del producto y proceso, se ejecuta y garantiza en las plantas industriales, y a lo largo de la cadena de distribución hasta el mercado. Su base son los Esquemas de Aseguramiento de la Calidad (EAC) y los Procedimientos generales, gestionados dentro de los Sistemas de Calidad establecidos en cada uno de los establecimientos de la empresa.

Durante la elaboración de los productos se realizan controles intermedios de laboratorio, mediante los cuales se verifica el cumplimiento especificado para cada etapa del proceso. Una vez terminados, los productos son sometidos a controles microbiológicos, fisico-químicos y organolépticos en el Laboratorio Central de Calidad SanCor, homologado por el SENASA.

#### *5.8.4.2. Normas de Calidad certificadas*

SanCor tiene establecida una estricta política de calidad, que contempla integrar a todos los participantes en el proceso de superación permanente y basar la competitividad en la excelencia.








En la actualidad, aplica las normas ISO 9001 con certificación internacional, en cuatro de sus principales plantas industriales; en otras, las operaciones se aseguran mediante el método HACCP. Los recaudos relacionados con la calidad cuentan con el apoyo de programas de capacitación del personal, así como convenios de complementación con instituciones y organismos del país e internacionales especializados en el tema.

Las acciones vinculadas con la calidad también comprenden el control de insumos y se extienden, asimismo, a los establecimientos proveedores de materia prima, cuyo sistema de pago alienta su entrega en condiciones óptimas. Los laboratorios de SanCor y los procesos industriales reúnen los equipos de más alta precisión del mundo.

#### *5.8.5. Productos de la empresa*

SanCor cuenta con una amplia y variada gama de productos tales como cremas, dulce de leches, formulas infantiles, leches, mantecas, postres, quesos, Sancor Bio y yogures. Dentro de la línea de yogures cuentan con variedades tales como bebibles, con cereales, cremosos, firmes y frutados, tal como se observa en el gráfico 21.

**Gráfico 21:** Productos SanCor por características nutricionales y presentación.

	Reducidos en grasa	Fortificados con Vitaminas	Fortificados con minerales	Reducidos en sodio	Agregado de fibras prebióticas	Presentación de menor tamaño	Libre de gluten (Sin T.A.C.C.)
	X	X	X				X
	X	X	X			X	X
						X	X
						X	X
						X	X
		X	X				X
		X	X		X		

Fuente: SanCor

## 5.9. Análisis FODA

Después de haber analizado el macro y microambiente referente al sector lácteo y la empresa Sancor con su línea de yogures “Yogs”, a continuación se exponen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (ver cuadro 4).

**Cuadro 4:** Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sancor cuenta con una gran red de distribución de productos.</li> <li>● La marca SanCor es la líder en el mercado lácteo argentino</li> <li>● Posibilidad de rápida adaptación a las exigencias del cliente.</li> <li>● Sancor en su línea de yogures “Yogs” cuenta con modernas plantas.</li> <li>● Sancor posee poder de negociación con los proveedores en toda la cadena logística</li> <li>● Implementación de estándares de sistemas de calidad en la línea de lácteos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Demanda creciente de productos lácteos, especialmente el yogur.</li> <li>● Nueva concepción del mercado respecto al consumo de productos saludables, nutritivos, funcionales e innovadores.</li> <li>● De los encuestados el 90% consume café con una frecuencia de más de una vez por semana (72%)</li> <li>● De los encuestados el 96% consume yogurt con una vez a la semana (46%) y más de una vez a la semana (32%)</li> <li>● Innovación tecnológica en la industria del yogurt.</li> <li>● Fomento de consumo de productos nacionales en el mercado interno.</li> <li>● De los encuestados las características más importantes que considera el consumidor al momento de elegir un yogurt son el sabor 48%, marca 32%, precio 12% y beneficios funcionales 8%.</li> <li>● De los encuestados el 89% estaría dispuesto a probar un yogurt con sabor a café</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>● El alto nivel de endeudamiento en moneda extranjera (Dólares Americanos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gran cantidad de productos sustitutos</li> <li>● Gran competencia en el mercado.</li> <li>● Aumento progresivo de la inflación</li> <li>● Política de control de precios en leche y algunos derivados.</li> <li>● Alta sensibilidad en la demanda del producto por la subida de los precios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

De lo observado en el cuadro 4 podemos indicar que existen fortalezas con las que cuenta la empresa las cuales se pueden potencializar basadas en el aprovechamiento de oportunidades existen tales como una demanda creciente, la tendencia por el consumo de productos saludables y una alta disposición (89%) de probar un nuevo yogurt con sabor a café. Por lo tanto se puede concluir en que una estrategia de marketing adecuada sería realizar un relleno de línea, que consistiría en lanzar un nuevo yogur con sabor a café con la misma marca, Yogs, basadas en las fortalezas que presenta SanCor tales como una marca reconocida (Yogs) y las plantas modernas con las que cuenta.



## 5.10. Objetivos

### 5.10.1. Objetivo financiero

- Incrementar las ventas de yogurt en un 10% a partir de una estrategia de relleno.

### 5.10.2. Objetivo de marketing

- Alcanzar una participación del mercado del 20% para el año 2016 en la línea de yogures.
- Posicionar a SanCor como la mejor opción en innovación y diversificación de yogures en el mercado argentino.

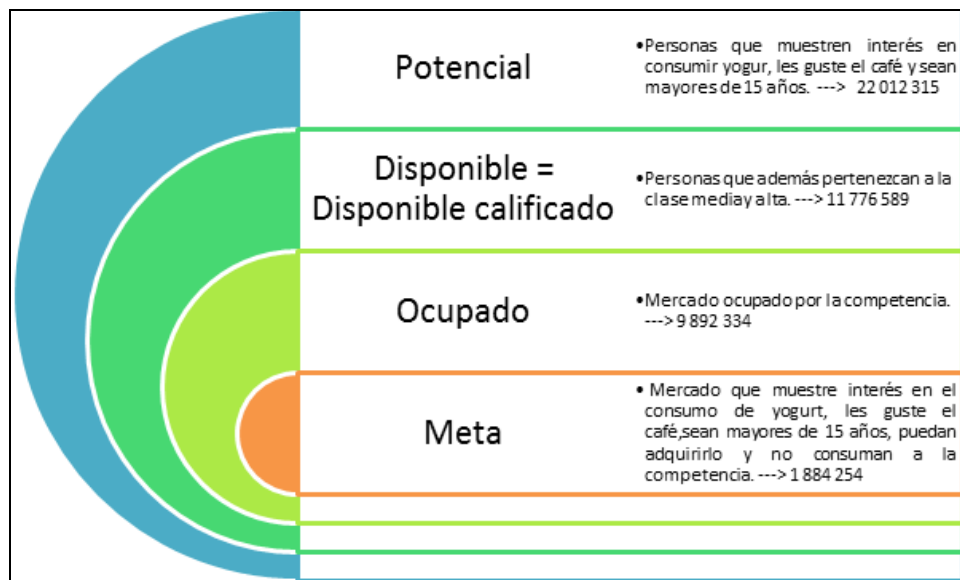
## 5.11. Marketing estratégico

### 5.11.1. Mercado

#### 5.11.1.1. Segmentación del mercado

Como se muestra en el gráfico 22, para la segmentación del mercado se tomó como mercado potencial a la población argentina mayor de 15 años que estarían dispuestas a probar un yogurt de café, posteriormente se seleccionaron dentro de esta población a las personas que pertenecen a la clase media y alta, y finalmente se restó al mercado ocupado por la competencia para obtener el mercado meta al que se apunta.

**Gráfico 22:** segmentación del mercado



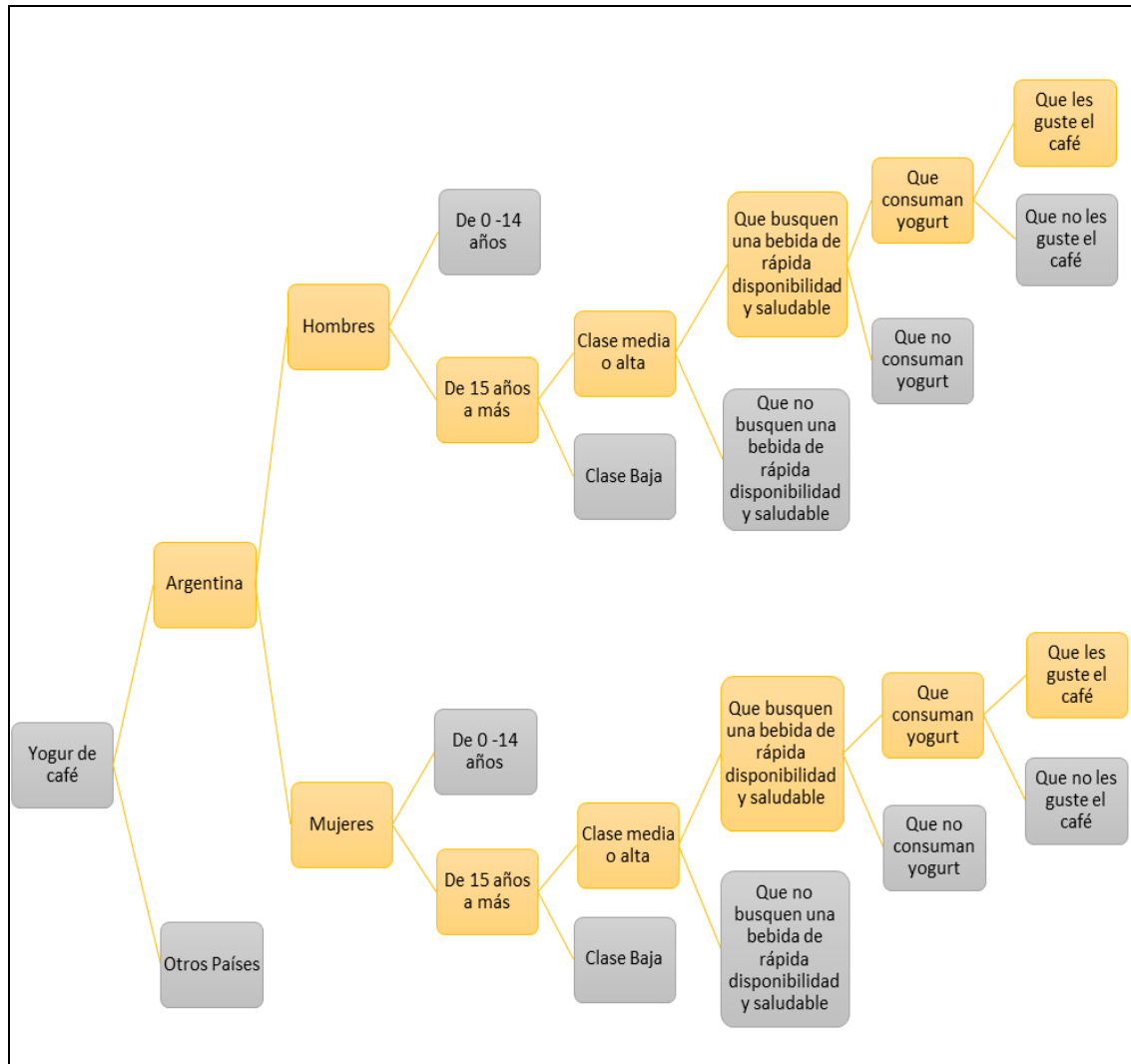
Fuente: elaboración propia

#### 5.11.1.2. Bases de segmentación para el mercado de consumo

Para la elaboración del perfil del consumidor se tomaron bases de segmentación tales como (ver gráfico 23):

- Geográfica: Argentina
- Demográfica: Hombres y mujeres
- Psicográfica: Clase media o alta.
- Conductual: tienen poco tiempo durante su día y buscan una bebida de rápida disponibilidad y saludable, que consuman el yogur y que les guste el café

**Gráfico 23:** Bases de segmentación del yogurt de café.



Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto el perfil del consumidor sería: hombres y mujeres residentes de Argentina de clase media y/o alta, que busquen una bebida de rápida disponibilidad, saludable y les guste tanto el café, como el yogurt.

### 5.11.2. Patrón de selección de mercado meta

De acuerdo a las características del producto y teniendo en cuenta el análisis realizado anteriormente, se optará por una “**especialización de producto**” dado las cualidades del yogur, el cual cuenta con un sabor diferente al que ofrece la competencia (el sabor a café).

### 5.11.3. Posicionamiento

En este caso la estrategia de posicionamiento que se planeta realizar es en base a los **beneficios** que ofrece el yogurt sabor a café un producto con atributos funcionales y saludables. Cabe mencionar que el yogurt de café tiene múltiples beneficios propios del yogurt, como mantener un equilibrio óptimo en la flora intestinal favoreciendo todos los procesos digestivos, además de aporta un gran contenido de calcio que ayuda a mantener los huesos y los dientes sanos y fuertes; adicionalmente el café aporta energía y da una sensación de bienestar como para empezar el día.

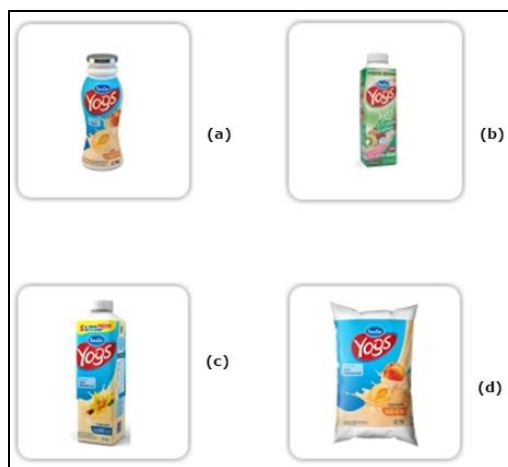
## 5.12. Marketing operativo

### 5.12.1. Políticas de producto

#### 5.12.1.1. Producto

SanCor actualmente cuenta con las presentaciones de yogurt Yogs de botellas de 190g y de 500g y de 1 kg, además de sachet de 1 litro. Sin embargo, la empresa ofrecerá beneficios funcionales y exquisitez a través de un innovador yogurt sabor a café en una presentación de botella de 190 gramos (ver gráfico 24).

**Gráfico 24:** (a) Presentación de yogurt en botella de 190 g, (b) Presentación de yogurt en tetrapack de 500g, (c) Presentación de yogurt en tetrapack de 1 Kg y (d) Presentación de yogurt en sachet de 1 kg.



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los atributos del yogurt sabor a café resaltamos cuatro principalmente, como se observa en el gráfico 25:

- Sabor Innovador: el yogurt con sabor a café es un producto que no se encuentra en el mercado local.
- Saludable: aporta nutrientes y ayuda a disminuir la sensación de cansancio.
- Sabor Exquisito: posee un sabor agradable de la combinación del sabor del café con la acidez del yogurt.
- Calidad: sigue los mismos estándares de calidad con los que viene trabajando SanCor (ISO: 9000).

**Gráfico 25:** Atributos del yogur de café



Fuente: elaboración propia

### 5.12.2. Políticas de impulsión

#### 5.12.2.1. Fuerza de Ventas

El desarrollo de Yogs café tiene como objetivo incrementar el número de clientes, y así obtener un mejor posicionamiento en el mercado; al existir una fuerza de ventas instalada y desarrollada en SanCor, se utilizarán esta fuerza para enlazar el producto con los clientes actuales y potenciales, realizando cursos de inducción y capacitación a toda la fuerza de ventas de concesionarios, supermercados y otros clientes de canales directos, basándose en la relación de socios estratégico con sus clientes.

#### 5.12.2.2. Publicidad

Al ser Yogs café un nuevo producto se utilizará la publicidad informativa como herramienta para crear conciencia de marca y dar a conocer las nuevas características de este producto.

Por ser un producto de relleno se dará énfasis en la generación de publicidad para redes sociales, medios de comunicación interna y externa y supermercados (en góndolas), resaltando el placer de su uso y utilizando los atributos de ser una marca recomendada por los consumidores, innovadora, moderna, rica y nutritiva.

#### 5.12.2.3. Promoción

Con el uso de la promoción se otorgará una variedad de incentivos en corto plazo para la compra de Yogs café, estas se darán a través de:

- Degustaciones en hipermercados que servirán para que el cliente pruebe el producto.
- Paquetes promocionales con descuento en un porcentaje del precio total por la compra de una cantidad de productos en los cuales este Yogs café.
- Otorgará premios a las personas que compren Yogs café, e introduzcan la clave en el interior de la tapa rosca.
- Se obsequiará separadores de libro por la compra de Yogs café

#### 5.12.2.4. Difusión

La difusión se dará:

- Por medio de los clientes satisfechos que mediante sus comentarios verbales o en redes sociales transmitan su experiencia hacia la comunidad argentina.
- Por medio de las relaciones públicas que permitirán incrementar la credibilidad del producto, sobre todo mediante la difusión en la prensa.

### 5.12.3. Políticas de distribución





SanCor realiza una distribución intensiva en la línea de yogures; es decir distribuye el producto a través de tantos puntos de venta como sea posible, con el fin de desplazar el producto a lugares cómodos a los consumidores. Además de aprovechar los centros de distribución de yogur con los que cuenta SanCor se plantea para el nuevo producto Yogs café, buscar nuevos centros de distribución minoristas tales como: almacenes de menos de 400 m<sup>2</sup>, con una caja de cobro y atención personalizada, que en la mayoría de los casos son empresas familiares en las que los mismos miembros cumplen con las diferentes tareas que implica la actividad y tiendas de conveniencia, tales como kioscos que son locales de baja superficie de menos de 50m<sup>2</sup> ubicados en la vía pública, en este concepto también incluye a los negocios de venta minorista de las estaciones de servicio, que suelen tener una superficie mayor.

### 5.12.4. Políticas de precio

SanCor en su línea de yogur Yogs, tiene 4 presentaciones como se observa en el cuadro 5. Al realizar una estrategia de relleno de línea, Yogs café compartirá las mismas estrategias que SanCor, focalizado en lanzar al mercado la presentación en envase de botella de 190g con el mismo precio actual.

**Cuadro 5:** Precios presentación de

de las principales yogures de SanCor

Producto	Características	Precio
	Envase: Botella Contenido: 190 g	9,69 pesos argentinos
	Envase: Botella Contenido: 1Kg	18,79 pesos argentinos
	Envase: Botella Contenido: 500 g	10,89 pesos argentinos
	Envase: Sachet	18,39 pesos argentinos

Fuente: Elaboración propia

## VII. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El consumo de productos lácteos líquidos en los últimos años ha venido creciendo en Argentina. De hecho, el consumo de yogur pasó de 4 litros anuales por habitante, a comienzos de la década del '90, a más de 12 litros en 2009 (Radici, 2011).

SanCor es una de las compañías líderes del sector lácteo argentino; sin embargo, en el caso del yogur, que es uno de los mercados más dinámicos del sector, es Danone quién lidera por gran diferencia.

El objetivo general del trabajo es encontrar una estrategia de marketing para que la empresa Yogs logre aumentar su participación en el mercado de yogur en Argentina. La empresa posee grandes fortalezas que la convierten en una de las empresas líderes en el mercado lácteo argentino, esto le brinda la oportunidad de innovar en la línea de yogures por presentar este sector una demanda creciente y poder obtener una mayor participación en este mercado.

Acorde con su visión, se propone realizar un plan de marketing con un nuevo producto lanzado al mercado a fin de sostener el principio de ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores. En este sentido, el plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing (Kotler y Keller, 2006). Un plan de marketing tiene la finalidad de conectar productos y mercados en formas que cumplan los objetivos organizacionales y los de los clientes (Monteferrer, 2013).

A fin de poder lanzar esta propuesta se realiza una encuesta, arribándose como principal conclusión que el 90% de los encuestados consumen café, y que ven factible el hecho de tomar yogur con gusto a café. En base al análisis de la investigación de mercados se observó que las características que los clientes consideran al momento de elegir un yogur son en conjunto el sabor (48%), marca (32%), el precio (12%) y beneficios funcionales (8%), esto muestra que los clientes dan más importancia al sabor y la marca sobre el precio (Belmartino, 2012).

La marca según Escobar Naranjo (2000) es una ventaja diferencial inimitable, es un indicador de valor del producto o empresa, y su grado de influencia en la decisión de compra depende de la familiaridad, aprecio, confianza y respeto que el comprador tenga con y por la marca. El objetivo que se persigue con la marca es crear en la mente del cliente la personalidad e identidad que la distinguen, tanto por su nombre, los símbolos y los valores que profesa. Tiene la característica de reducir la percepción de riesgo al comprar un nuevo producto, dada la experiencia previa que el consumidor ha tenido con esa marca. En el análisis de los resultados podemos observar que los consumidores acuerdan que prefieren los yogures de marca (32%). Aprovechando que Yogs tiene como fortaleza una participación importante en el mercado de yogures (16%) resulta conveniente realizar un relleno de línea con un nuevo sabor de yogur, pues los clientes responderían favorablemente ante productos con marca Yogs (marca reconocida en el mercado).

De los resultados observamos que SanCor, su producto Yogs se encuentra en la etapa de madurez, siendo necesario realizar un relleno de línea innovando en un nuevo sabor a café. Esto de acuerdo a los mencionado por Kotler (2001) que indica que para romper el síndrome de los productos maduros los gerentes necesitan identificar posibles vacíos en la línea de producto, distribución, uso, competencia, etc. Y para revertir esto se debe realizar cambios naturales en el tamaño del potencial mercado de la industria, nuevos usos o segmentos de usuarios, realizar diferenciaciones innovadoras del producto, agregar nuevas líneas de producto, estimular a los no usuarios, estimular a los usuarios esporádicos y elevar la cantidad utilizada en cada condición de uso (Kotler, 2001).

Según Kotler y Keller (2006), las extensiones de marca presentan dos ventajas principales. En primer lugar, facilitan la aceptación del producto, y en segundo, ofrecen retroalimentación positiva para la marca matriz y para la empresa. Con una extensión de marca, los consumidores pueden llegar a conclusiones y formarse expectativas sobre la composición y los resultados posibles de un producto de acuerdo con lo que ya saben sobre la marca matriz y sobre la relación que creen que existe entre esta información y el nuevo producto. Por lo tanto realizar una estrategia de relleno de línea aprovechando las fortalezas de Yogs, sería muy conveniente para mejorar la participación de mercado y en un futuro tener mayor posicionamiento.

Por lo que se concluye que se debe realizar un relleno de línea para la marca Yogs, innovando en un yogurt sabor a café. Esto basado en los resultados de las encuestas en que el 89% de los encuestados estarían dispuestos a probar este nuevo yogurt.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Alzamora, H. 2007. Plan de marketing para el programa de maestría en administración PROMAD (tesis de maestría). Universidad Nacional de Piura. Perú.
- Belmartino, A. 2012. Valoración en los mercados de los atributos diferenciales de los productos del sector textil-confecciones (tesis de grado). Universidad Nacional Mar de Plata. Argentina
- Cano, L. y Soria, M. 2014. Plan Estratégico Comercial para una Empresa Láctea Tucumana. Universidad Nacional de Tucumán. Argentina.
- Cappellini, O. y J. J. Linari. 2013. Mercado mundial de lácteos. Lechería Argentina Anuario. Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Cadena Láctea Argentina. pp. 59-78.
- Carreras, O. 2013. SanCor invierte \$ 80 millones para crecer en el mercado chino. Cronista.com. Disponible en: <http://www.cronista.com/negocios/SanCor-invierte--80-millones-para-crecer-en-el-mercado-chino-20130918-0035.html>.
- Cooperativas e Integración Regional MERCOSUR; 2008. PROYECTO: Impactos de la Integración Regional del MERCOSUR sobre el Sector Cooperativo. Caso SANCOR. Cooperativas e Integración Regional del Mercosur. Uruguay.
- Escobar, S. 2000. La Equidad de marca "Brand Equity" una estrategia para crear y agregar valor. Estudios Gerenciales, N° 75, p. 35-42.
- Fernández, C. y Porta, F. 2013. La cadena productiva láctea en Argentina. La industria argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI, CEPAL. Pp. 265-294.
- Ferrell, O. y Hartline, M. 2012. Estrategia de marketing, 5ª Edición. Cengage Learning Editores S.A. México.
- IFCN. 2013. La Producción Lechera Global adaptándose rápido al Impulso de la Demanda. 14va Conferencia Lechera IFCN. Turquía.
- INDEC. 2010. Censo 2010. Año del bicentenario. Argentina. Revisado el 25 de abril del 2015, disponible en: <http://www.censo2010.indec.gov.ar>.
- Kotler, P. 2001. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición. Pearson educación.
- Kotler, P. y Keller, K. 2006. Dirección de Marketing, Duodécima edición. Pearson educación. Décimo Segunda Edición. México.
- Lazzarini, S. 1997. Estudios de caso para fines de investigación: Aplicabilidad y limitaciones del método. PENSA USP. Editorial Pionera. Brasil.
- Lema, D. y Gallacher, M. 2004. Análisis de la Industria Láctea: Competitividad y Relaciones con la Cadena. Confederación de Asociación Rurales de Buenos Aires y La Pampa. Argentina.
- Manzoni, C. 2012. El lado oscuro del consumo/ yogurt La Nación. Revisado el 12 de marzo, 2015, en línea, disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1447908-el-yogur-se-vende-mas-y-vuelve-a-ser-cremoso>.
- Martínez, C. 2006. El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. Pensamiento & Gestión, 20, 165-193. España.
- Mendez, J.; Oubiña, J. y Rubio, N. 2009. Calidad percibida por el consumidor para las marcas de distribuidor: un análisis comparativo con las marcas de fabricante. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid. España.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. 2013. Productos Lácteos. Disponible en la web:



[http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/lacteos/productos/01\\_lacteos/Lacteos\\_02.htm](http://www.alimentosargentinos.gov.ar/contenido/sectores/lacteos/productos/01_lacteos/Lacteos_02.htm)

- Monferrer, D. 2013. Fundamentos de Marketing. Departament de Ciències Jurídiques i Econòmiques. Edit. Universitat Jaume I. España.
- Muñiz, R. 2010. Marketing en el siglo XXI. Centro de Estudios Financieros. España.
- Ordoqui, M.; Mogni, F. y Hervias, D. 2004. Características de la Producción Lechera. Apuntes Agroeconómicos. Año 1, N° 2. Universidad de Buenos Aires. Argentina
- Peralta, A. 2015. Herramientas para la Gestión y Costos de los Negocios. Primera edición, segunda reimpresión. Editorial La Ley. Argentina.
- Radici, F. 2011. Las que prueban con un yogurt. Quiénes son los players que nutren sus números con estos productos. Disponible en la página web: <http://www.apertura.com/historico/Las-que-prueban-con-un-yogur-20110202-0020.html#sthash.I3Y51pmr.dpuf>.
- Sainz, A. 2015. Precios no cuidados, cada vez más caros. La Nación. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1776449-los-precios-no-cuidados-cada-vez-estan-mas-lejos-de-la-lista-del-plan-oficial>.
- Sancor. 2015. Industrialización. Revisado el 12 de marzo, 2015, en línea, Disponible en la página web: <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-industrializacion?es>
- Santellán, M. 2011. Relevamiento sobre supermercados en Argentina. Federación argentina de empleados de comercio y servicios. Secretaria de estudios y estadísticas. Argentina.
- Scafati, A. 2014. De compras en tiempos de crisis. Revista ecosistema. Ambiente y negocios. Disponible en la página web: <http://www.revistaecosistema.com/de-compras-en-tiempos-de-crisis>
- Stanton, W.; Etzel, M.; Walker, B. 2007. Fundamentos de marketing 14A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Yacuzzi, E. 2005. El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales y validación. No 296, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo., Universidad del CEMA.
- Yin, R. 1989. Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series. Newbury Park CA, Sage

#### **Páginas web visitadas:**

[www.cil.org.ar](http://www.cil.org.ar)

[www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)

[www.sancor.com](http://www.sancor.com)

[www.ico.org](http://www.ico.org)